



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL MGE-XIV**

**TEMA:**

**“Propuesta de un Modelo para Reclutamiento externo y  
Selección de personal de Agentes de Servicio al Cliente de  
la cuenta específica FITBIT de la empresa OneLink S.A.”**

**ELABORADO POR:**

- Rubén Orozco Herrera.
- Oscar Daniel Quezada Cisneros.

**TUTOR:**

- Lic. Nelly Antonia Jirón Robleto.

**MANAGUA NICARAGUA, ENERO 2017.**

## DEDICATORIA

**Oscar D. Quezada Cisneros.**

*A mi Esposa Samara Duarte y mi Hijo Oscar Alejandro por ser la inspiración para realizar las cosas de la vida con dedicación y lograr paso a paso las metas profesionales y personales.*

**Rubén Orozco Herrera.**

*A Dios por bendecirme, la Virgen por iluminarme en el camino profesional y mi madre María del Socorro Orozco Herrera por ser la inspiración en cada etapa de mi vida.*

## **AGRADECIMIENTOS**

***Al Creador,*** por habernos dado la oportunidad de estudiar una Maestría y culminarla con éxito.

***A nuestras madres,*** por habernos inculcado el espíritu de superación en nuestra carrera profesional.

***A la Universidad Nacional de Ingeniería,*** por habernos compartidos nuevos conocimientos y recursos para desarrollarnos en un entorno más competitivo.

***A nuestra Tutora Lic. Nelly Jirón,*** por habernos guiado con sus directrices profesionales en este proceso de culminación de la tesis.

**Oscar D. Quezada Cisneros.**

**Rubén Orozco Herrera.**

## **Resumen**

En Nicaragua durante el período 2007-2015, la industria de Call center (Bajo el Régimen de Zona Franca) representa una tasa de crecimiento promedio anual del 22 por ciento en número de empleados. Esto brinda oportunidades de trabajo a miles de profesionales que se encuentran en el Mercado Laboral.

OneLink es el segundo Call center más grande del país y cuenta para este año con un plan de crecimiento de hasta 1,600 agentes para sus diferentes cuentas de clientes Estadunidenses y Centroamericanos. FITBIT, su principal cuenta, requiere agentes con el dominio del idioma inglés y que tenga los conocimientos y competencias necesaria para desarrollar el puesto, parámetros que hoy en día no se están considerando al momento del Reclutamiento y Selección de Personal.

En la presente tesis se podrá encontrar en una Primera Parte, la *Situación Actual del Proceso de Reclutamiento Externo y Selección de Personal* de Agentes de Atención a cliente de la cuenta FITBIT. Podrás conocer los diferentes Medios de Reclutamientos utilizados para atraer candidatos, el Proceso de Reclutamiento y Selección Actual con sus respectivas técnicas, Fichas de puestos de trabajo que requiere la cuenta FITBIT, Variables Estadísticas de demografías, entre otros.

En el Capítulo IX, encontraras las *Propuestas de mejoras para establecer un nuevo modelo de Reclutamiento y Selección de Personal* para los Agentes de la Cuenta FITBIT, incluyendo las Políticas y Procedimientos para Reclutamiento y Selección de Agentes y Personal Administrativo, Flujo de Proceso de las actividades con sus respectivos responsables, Indicadores de Reclutamiento y Selección para evaluar, controlar y mejorar los procesos, etc.

Con lo antes mencionado se pretende disminuir la Rotación de Personal y evitar la problemática de reclutar, seleccionar y contratar agentes que no tenga las capacidades técnicas y profesionales y poder atender la cuenta FITBIT con los Requerimientos solicitados y mejorar el desempeño.

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Antecedentes .....</b>	<b>2</b>
<b>III. Planteamiento de la situación.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>V. Justificación.....</b>	<b>6</b>
<b>VI. Marco Referencial.....</b>	<b>7</b>
6.1 Herramienta Diagnóstica: Matriz de Fortaleza-Debilidades-Oportunidades y Amenazas (FODA).....	7
6.2 Gestión del Talento Humano. ....	7
6.3 Reclutamiento de Personal.....	10
6.3.1 El Proceso de Reclutamiento.....	10
6.3.2 Medios de Reclutamiento. ....	10
6.3.3 Reclutamiento Externo. ....	11
6.4 Selección de Personal.....	13
6.4.1 La selección como medio de comparación. ....	14
6.4.2 La selección como proceso de decisión. ....	14
6.4.3 Bases para la Selección de Personal. ....	14
6.5 Proceso de Selección.....	17
6.6 Evaluación y control de los resultados.....	17
6.7 Rotación de Personal. ....	18
<b>VII. OneLink y su cuenta FITBIT.....</b>	<b>19</b>
<b>VIII. Diagnóstico Situación Actual .....</b>	<b>25</b>
8.1 Organigrama de Recursos Humanos.....	26
8.2 Demografía de empleados FITBIT.....	27
8.3 Reclutamiento y Selección de Personal.....	28

8.3.1	Ficha de Especificaciones del puesto de la cuenta FITBIT. ....	29
8.3.2	Medios de Reclutamiento OneLink. ....	30
8.3.3	Técnicas de Selección. ....	33
8.4	Deserción Actual. ....	35
8.5	FODA .....	36
<b>IX.</b>	<b>Propuesta de un Modelo de Reclutamiento y Selección de Colaboradores</b>	
	<b>cuenta FITBIT. ....</b>	<b>39</b>
9.1	Organigrama Propuesto de OneLink, incluyendo Recursos Humanos. ....	40
9.2	Propuesta de incorporación de datos demográficos de empleados FITBIT. 41	
9.3	Propuesta de un Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal. ....	42
9.3.1	Políticas Generales OneLink. ....	42
9.3.2	Responsabilidad de las políticas generales de recursos humanos. ...	44
9.4	Política y Procedimiento de Reclutamiento Personal Administrativo de FITBIT. ....	45
9.5	Política y Procedimiento para Selección de Personal Administrativo de FITBIT. ....	50
9.6	Políticas y Procedimiento de Reclutamiento de <i>Agentes de FITBIT</i> . ....	54
9.7	Políticas y Procedimiento para Selección de Agentes FITBIT. ....	58
9.8	Indicadores para Reclutamiento y Selección del Personal. ....	63
9.8.1	Indicador de Reclutamiento Efectivo. ....	63
9.9	Cuadro Resumen de Situación Actual y Modelo Propuesto. ....	68
<b>X.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>69</b>
<b>XI.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>71</b>
<b>XII.</b>	<b>Diseño Metodológico del Trabajo. ....</b>	<b>73</b>
<b>XIII.</b>	<b>Cronograma de Actividades .....</b>	<b>77</b>
<b>XIV.</b>	<b>Bibliografía. ....</b>	<b>78</b>
<b>XV.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfica N° 1:</b> Grado de Satisfacción de Agentes. ....	24
<b>Gráfica N° 2:</b> Organigrama Actual OneLink. ....	26
<b>Gráfica N° 3:</b> Variables Estadísticas de Demografía.....	27
<b>Gráfica N° 4:</b> Reclutamiento y Selección Actual. ....	28
<b>Gráfica N° 5:</b> Medios de Reclutamiento OneLink.....	32
<b>Gráfica N° 6:</b> Ejemplo Prueba Psicométrica.....	33
<b>Gráfica N° 7:</b> Ejemplo Test de Mecanografía.....	34
<b>Gráfica N° 8:</b> Representación de deserción laboral .....	35
<b>Gráfica N° 9:</b> Organigrama Propuesto OneLink .....	40
<b>Gráfica N° 10:</b> Variable Estadística Demografía Propuesta.....	41
<b>Gráfica N° 11:</b> Esquema Propuesto de Reclutamiento. ....	61
<b>Gráfica N° 12:</b> Esquema Propuesto de Selección.....	62

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla N° 1:</b> Ficha de Especificación. ....	29
<b>Tabla N° 2:</b> FODA. ....	36
<b>Tabla N° 3 :</b> Procedimiento de Reclutamiento Personal Administrativo FITBIT.....	48
<b>Tabla N° 4:</b> Flujo de Reclutamiento Personal Administrativo-FITBIT .....	49
<b>Tabla N° 5:</b> Procedimiento Selección de Personal Administrativo FITBIT....	51
<b>Tabla N° 6:</b> Flujo de Selección de Personal Administrativo FITBIT.....	53
<b>Tabla N° 7:</b> Procedimiento de Reclutamiento de Agentes FITBIT .....	56
<b>Tabla N° 8:</b> Flujo de Reclutamiento Personal Agentes FITBIT.....	57
<b>Tabla N° 9:</b> Procedimiento de Selección de Personal Agentes FITBIT.....	59
<b>Tabla N° 10:</b> Flujo de Selección Personal Agentes FITBIT. ....	60
<b>Tabla N° 11:</b> Situación Actual vs Situación Propuesta. ....	68

## **I. Introducción**

OneLink S.A, es una empresa de outsourcing (externalización) ubicada en Ofi plaza El Retiro, en la Ciudad de Managua desde hace aproximadamente 2 años, que se dedica a brindar servicios como intermediario entre las empresas tanto estadounidenses como de Centroamérica y sus clientes, para garantizar una gestión efectiva centrándose en atención técnica, financiera y de telecomunicaciones. Siendo el call center más nuevo y de mayor crecimiento actualmente en el país.

En los procesos de reclutamiento y selección para la contratación de personal se debe garantizar la constante búsqueda de personas que cumplan con los requisitos fundamentales del dominio de los idiomas inglés y español, además de otras competencias técnicas requeridas en dependencia de la campaña en donde serán ubicados.

El presente trabajo tiene como propósito identificar las líneas de mejora del modelo actual para garantizar reclutamiento externo efectivo y selección de personal adecuada de agentes de servicio al cliente de la cuenta específica FITBIT de la empresa OneLink S.A., permitiendo incrementar el ingreso de colaboradores con los parámetros y estándares requeridos, garantizando la permanencia y evitando la rotación de personal.



## **II. Antecedentes**

Nicaragua se enfoca en el mercado de los call center internacionales desde el año 2006 como modo de atraer inversiones y crear empleos en un país con mano de obra barata y de calidad que tiene casi un 54%<sup>1</sup> de su fuerza laboral subempleada o desempleada.

Actualmente existen 12 call centers que son los más reconocidos en Nicaragua, que han creado 4.500<sup>2</sup> puestos de trabajo, equivalentes a 0,2% de la fuerza laboral, y cuyos salarios oscilan entre US\$ 500.00 a 700.00 (dólares Americanos), triplicando en algunos casos, la media del salario mínimo nacional. Sin embargo, muchos profesionales ingresan a trabajar en el sector, como una solución transitoria, por el alto índice de desempleo, ya que en otras organizaciones devengarían salarios inferiores.

La empresa fue fundada por un grupo de emprendedores e inversionistas con un registro comprobado de más de 20 años de experiencia en las industrias de Centro de Llamadas y Business Process Outsourcing (BPO). Actualmente con operaciones en El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Colombia y planes de expansión a otros países.

Dentro de su proceso de Reclutamiento y Selección, la empresa realiza ferias de trabajo en diferentes lugares del país, detectando una problemática constante; las personas que aplican, a pesar de entender y hablar inglés, muchos no tienen el grado requerido del idioma para ser parte de la misma.

---

<sup>1</sup> Ministerio del Trabajo de Nicaragua.

<sup>2</sup> La Prensa 4 Julio 2012. Nicaragua.

Ante esta situación, nace el Programa Gratis de “Growth Point” o “punto de crecimiento” en español, que consiste en no descartar a los candidatos que se presentan sin el nivel deseado de inglés sino, en fortalecerlos en el inglés neutral en las 5 áreas lingüísticas (Pronunciación, enunciación, vocabulario, gramática y escucha), además se les brinda una introducción sobre lo que es OneLink y la cultura de call Centers.

Aun así, la problemática del Reclutamiento en OneLink no se ha corregido por el paradigma de que continúan enfocados exclusivamente en reclutar candidatos(a) que hablen inglés, sin tomar en consideración en simultáneo los otros parámetros técnicos que requieren los Clientes en las diferentes campañas dentro de la empresa, lo que ha ocasionado que se siga ampliando el flujo de aspirantes sin obtener los resultados deseado.

### **III. Planteamiento de la situación.**

El área encargada de realizar el Reclutamiento y Selección de Personal es Recursos Humanos, quienes deben considerar para este proceso el Manual de Cargos y Funciones, que incluye las Descripciones de Puestos de Trabajo (DPT) y el Perfil del Cargo que indican las competencias mínimas (Bilingüe: inglés y español, Ingeniero en Sistema, Técnico en Computación y/o carreras afines) con la que debe contar cada persona para desarrollar un puesto específico dentro de las cuentas en OneLink.

El problema que se presenta actualmente, es que el Departamento de Recursos Humanos se ha concentrado en la búsqueda de personal con habilidades de comunicación del idioma inglés a través de los diferentes medios, lo cual, dicho sea de paso, de acuerdo a nuestra realidad de país nos vemos limitados, puesto que carecemos de una cultura de formación bilingüe, olvidándose de los requisitos técnicos exigidos por los cargos en las diferentes cuentas, tales como la formación académica, lo que ocasiona que las personas contratadas no estén aptas para desarrollar el trabajo, incrementándose la tasa de rotación.

## **IV. Objetivos**

### *General*

- Proponer un modelo de reclutamiento externo y selección de personal para la empresa OneLink S.A., que cumpla con los requisitos y parámetros necesarios de la cuenta específica de FITBIT.

### *Específicos*

- Realizar un diagnóstico del modelo actual de reclutamiento externo y selección, conociendo el estado real e identificando oportunidades de mejoras.
- Proponer técnicas de reclutamiento externo que permitirán una búsqueda efectiva del talento humano.
- Plantear alternativas que optimizará el proceso actual de selección de Personal.

## **V. Justificación**

En la empresa OneLink el proceso de reclutamiento externo y selección de personal, es vital para el desempeño correcto de los asociados, evitando de igual manera una tasa alta de rotación de personal, que pueda afectar a las cuentas específicas de mayor cantidad de agentes y que constituyen los mayores ingresos de la compañía.

La propuesta de un modelo de reclutamiento externo y selección de personal, procura mejorar la capacidad del departamento de Recursos Humanos para atraer candidatos hacia la cuenta específica FITBIT y establecer los parámetros idóneos para seleccionar al personal correcto.

Con esta propuesta, se pretende beneficiar al departamento de recursos humanos, el área de entrenamiento, gerentes de cada campaña y principalmente a la empresa, la cual obtendrá una disminución en la rotación del personal, así como en la reducción del tiempo de entrenamiento de los agentes y un mayor flujo de personas con las habilidades necesarias para satisfacer los requerimientos de los puestos.

Conjuntamente, al mantener un reclutamiento efectivo OneLink, mejorará su imagen ante los futuros candidatos, ya que no se percibirá como una empresa de reclutamiento masivo y poca contratación; disminuyendo de igual manera, los costos que invierte en los medios para reclutamiento externo y en procesos de selección de personal.

## **VI. Marco Referencial.**

### **6.1 Herramienta Diagnóstica: Matriz de Fortaleza-Debilidades-Oportunidades y Amenazas (FODA).**

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a analizar diferentes problemas.

“La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo” **(Fred, David - 2008).**

El análisis FODA nos permitirá conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acordes con los objetivos que se desean alcanzar.

### **6.2 Gestión del Talento Humano.**

Las organizaciones reclutan y seleccionan a sus candidatos para alcanzar objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos también tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande. El individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales) para sobrevivir dentro del sistema.

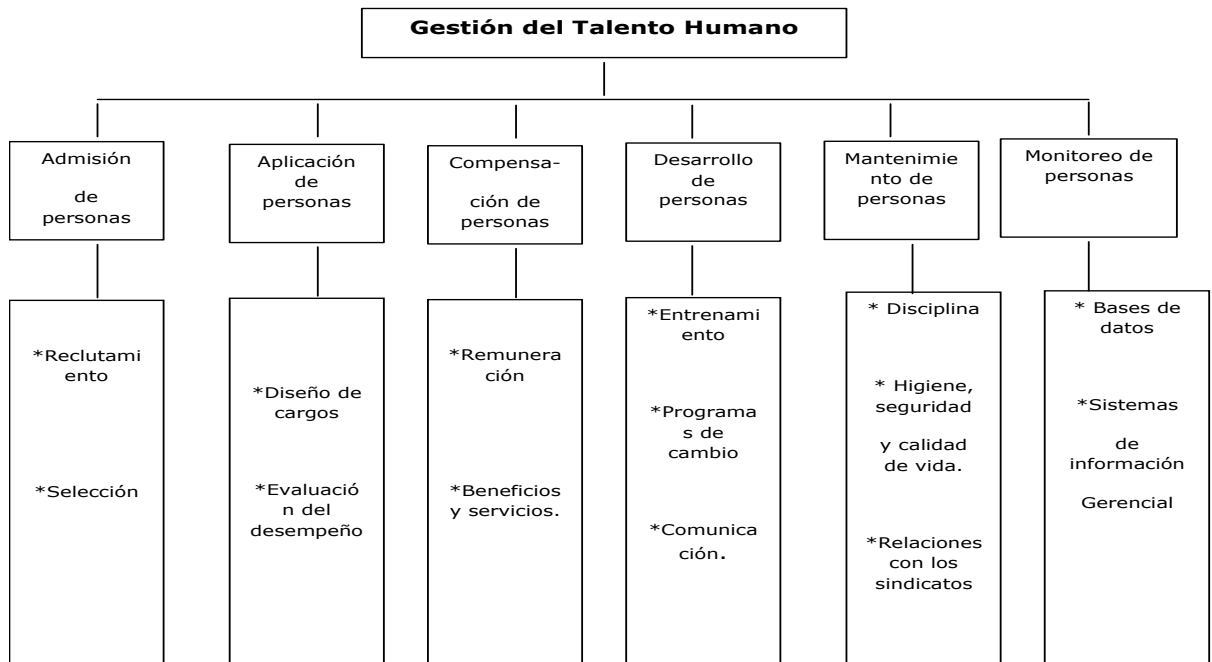
### **Objetivos organizacionales y objetivos individuales**

<b>Objetivos Organizacionales</b>	<b>Objetivos Individuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Supervivencia</li> <li>. Crecimiento sostenido</li> <li>. Rentabilidad</li> <li>. Productividad</li> <li>. Calidad en los productos y servicios</li> <li>. Reducción de costos</li> <li>. Participación en el mercado</li> <li>. Nuevos mercados</li> <li>. Nuevos clientes</li> <li>. Competitividad</li> <li>. Imagen en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mejores salarios</li> <li>. Mejores beneficios</li> <li>. Estabilidad en el empleo</li> <li>. Seguridad en el trabajo</li> <li>. Calidad de vida en el trabajo</li> <li>. Satisfacción en el trabajo</li> <li>. Consideración y respeto</li> <li>. Oportunidades de crecimiento</li> <li>. Libertad para trabajar (autonomía)</li> <li>. Liderazgo participativo</li> <li>. Orgullo de la organización</li> </ul>

**Chiavenato** menciona en su libro Gestión del Talento Humano que: “Los procesos en la gestión del talento humano son seis: Admisión, Aplicación, Compensación, Mantenimiento, Desarrollo, y Monitoreo de Personas”.



Los procesos para incorporar a las personas dentro de las Organizaciones representan el primer grupo de procesos:



**Fuente: Chiavenato Idalberto - Gestión del Talento Humano.**



### **6.3 Reclutamiento de Personal.**

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. **(Chiavenato, 2009, pp. 117).**

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

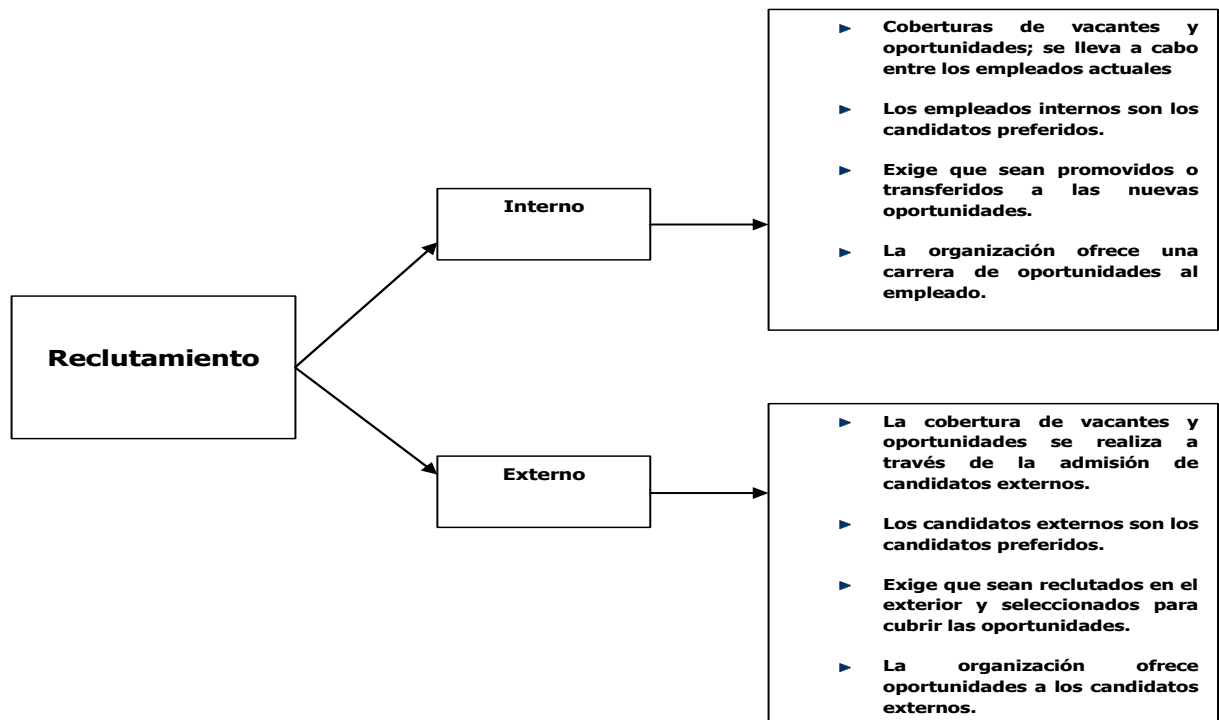
#### **6.3.1 El Proceso de Reclutamiento.**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal.

#### **6.3.2 Medios de Reclutamiento.**

El Mercado de Recursos Humanos está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar laborando o no. Los candidatos ocupados o disponibles pueden estar buscando un empleo o que no buscan en ese momento. Los candidatos empleados, ya sean reales o potenciales, se encuentran trabajando en algunas empresas, incluso en la empresa. A esto se debe los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. **(Chiavenato, 2009, pp. 121).**

### Reclutamiento Interno y Externo



#### 6.3.3 Reclutamiento Externo.

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto. Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consultas de los archivos de los candidatos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Avisos en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto.

Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

**Ventajas del reclutamiento externo:**

- Trae nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece el Talento Humano de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

**Desventajas del reclutamiento externo:**

- Tarda más que el reclutamiento interno.
- Más costoso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Manipulación de las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal existente.
- Afecta la política salarial con diferentes ingresos.

## 6.4 Selección de Personal.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de talentos para la organización.

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

### Concepto de selección

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Busca solucionar dos problemas:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.



#### **6.4.1 La selección como medio de comparación.**

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

#### **6.4.2 La selección como proceso de decisión.**

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación: hay solo un candidato para una vacante.

Modelo de selección: hay varios candidatos para cubrir una vacante.

Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes.

#### **6.4.3 Bases para la Selección de Personal.**

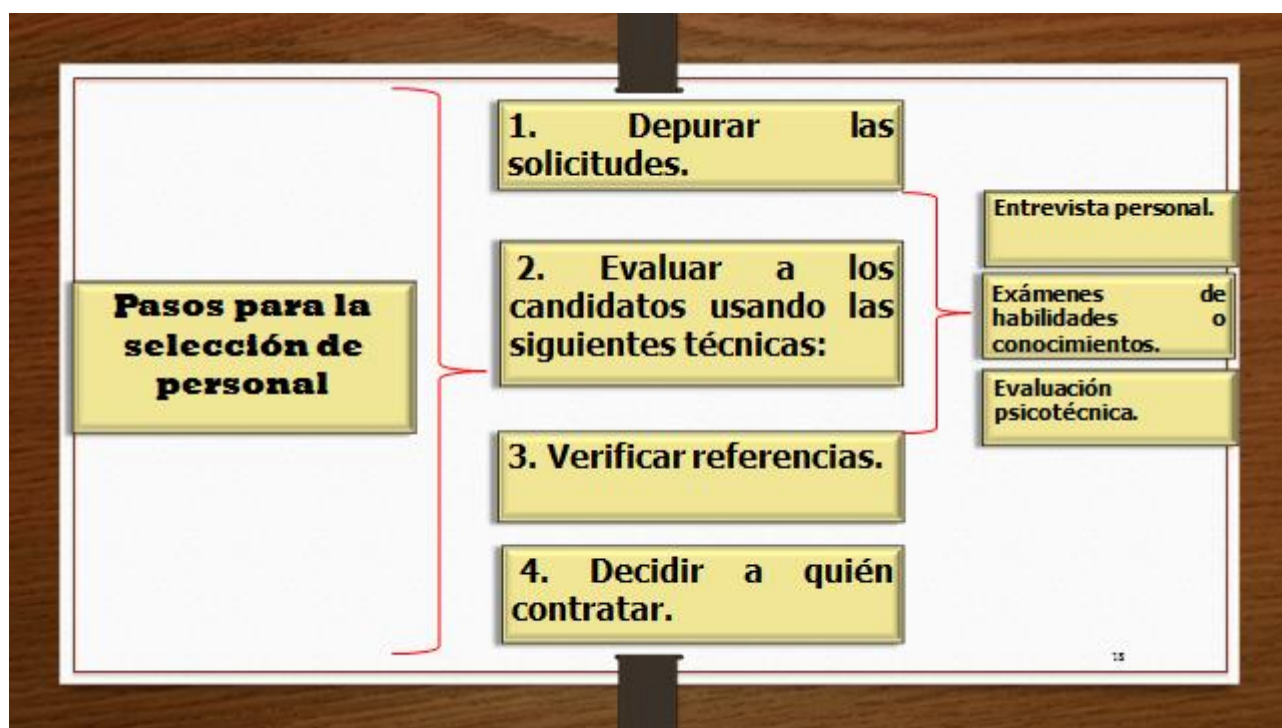
##### **6.1.1.1 Obtención de la información sobre el puesto.**

Puede hacerse a través de: Análisis del cargo, Aplicación de la técnica de los incidentes críticos, Análisis de solicitud de empleo, Análisis del cargo en el mercado e Hipótesis de trabajo:

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

#### **6.1.1.2 Técnicas de selección de Personal.**

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha de especificaciones, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.



#### ***Entrevista de selección***

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

#### ***Pruebas de conocimiento o de capacidad***

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

### **Pruebas Psicométricas**

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Las pruebas de personalidad, analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

## **6.5 Proceso de Selección.**

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se emplean más de una. Entre las principales se encuentran:

Selección de una sola etapa: las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.

Selección secuencial en dos etapas: permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

Selección secuencial entre etapas: incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

## **6.6 Evaluación y control de los resultados.**

Algunas medidas de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección son: Costo de las operaciones de reclutamiento y selección, Costo por admisión, Costo por admisión por fuente de reclutamiento, Total de admisiones, Total de admisiones por fuente de reclutamiento, Calidad por fuente, Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante, su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas y aumento de la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:



Acoplamiento del hombre al cargo y satisfacción con el empleo, Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones, Mejoramiento del potencial humano, Reducción de la rotación del personal, Mayor rendimiento y productividad, Mejoramiento en las relaciones humanas, Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender.

### **6.7 Rotación de Personal.**

El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. Tanto la entrada como la salida de colaboradores debe mantener entre sí mecanismos capaces de autorregularse y así garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal. En toda organización saludable debe existir una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos colaboradores (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

**vii. OneLink y su cuenta FITBIT.**



## **FITBIT<sup>3</sup>**

### **¿Quiénes son?**

Son un equipo apasionado dedicado a la salud y la actividad física; crean productos que contribuyen a transformar la vida de las personas. Aunque la salud puede ser un asunto muy serio, su opinión es que no tiene por qué ser así. Creen que se tiene más probabilidades de lograr los objetivos si se está motivado, si te diviertes, sonríes y te sientes apoyado en todo este proceso.



### **¿De dónde surge?**

En 2007, sus fundadores, Eric y James, constataron que las tecnologías inalámbricas y de sensores habían avanzado hasta tal punto que podían aportar experiencias increíbles al terreno del ejercicio físico y la salud. Se embarcaron en una aventura con la idea de crear un producto portátil capaz de transformar nuestra manera de movernos.

---

<sup>3</sup> TECNOLOGÍA IMBATIBLE, LA MAYOR COMUNIDAD DE FITNESS Y UNA FAMILIA DE PRODUCTOS ADECUADOS PARA LA SALUD FÍSICA.

## **Misión**

Reforzarte e inspirarte para que lleves una vida más sana y activa. Diseñamos productos y experiencias que encajan perfectamente en tu estilo de vida para que puedas lograr tus objetivos de salud y forma física, sean los que sean.

## **Producto**

Un seguidor de actividad (Activity Tracker, por su nombre en inglés) es un dispositivo o aplicación para monitorear y dar seguimiento a los datos relacionados con la forma física, tales como la distancia caminada o corrida, consumo de calorías y en algunos casos ritmo cardíaco y calidad de sueño. El término es principalmente empleado para dispositivos electrónicos de monitoreo que están sincronizados, en muchos casos inalámbricamente a una computadora o a un teléfono inteligente para el seguimiento de datos a largo plazo. También hay aplicaciones independientes de Facebook y en teléfonos inteligentes.



### **Soporte Técnico de FITBIT.**

Contamos con el conocimiento y las herramientas necesarias para brindar soporte de calidad cuando nuestros clientes así lo requieren. Nuestro compromiso es lograr la resolución del problema al primer contacto.

Nuestro equipo técnico está preparado para brindar soporte en la activación y sincronización de sus equipos de FITBIT, solución a problemas de funcionamiento operativo y toda duda que el cliente pueda tener.

Contamos con un sinnúmero de preguntas y respuestas según su necesidad, sin embargo, el cliente nos puede contactar a través de la página web si no encuentra la solución inmediata.

### **Beneficios Laborales:**

- **Comida Subsidiada:** El costo de la comida es de \$3.60 y OneLink subsidia \$2.60.



- **Transporte:** De la 8:00 pm – 6:00 am.



- **Programa de Ingles:** Consiste en refuerzo de clases de inglés si tu porcentaje es de 80% con el fin de perfeccionarlo y laborar para la compañía.



- **Descuentos:** Todo colaborador de OneLink tiene descuento con los socios comerciales de restaurantes, clínicas, supermercados.



- **Bono Económico:** El agente que cumpla con su asistencia 100% en el mes recibe un bono económico.

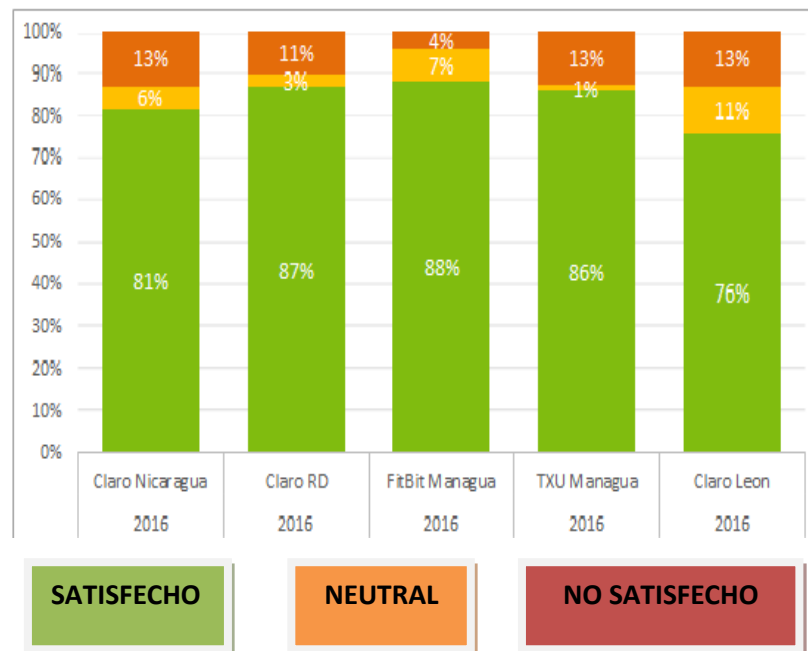


## Encuesta de Satisfacción en Agentes.

Se realizan cada 3 meses y uno anual. El anual se evalúa a través de la herramienta ESAT (Employee Satisfaction) que consiste en un cuestionario a los empleados donde se evalúan la satisfacción del empleado. Y MINI-X que se realiza cada 3 meses.

**Grafica N° 1: Grado de Satisfacción de Agentes.**

## Compromiso por cuenta– Nicaragua 2016



**Fuente: Recursos Humanos OneLink.**

## **viii. Diagnóstico Situación Actual**

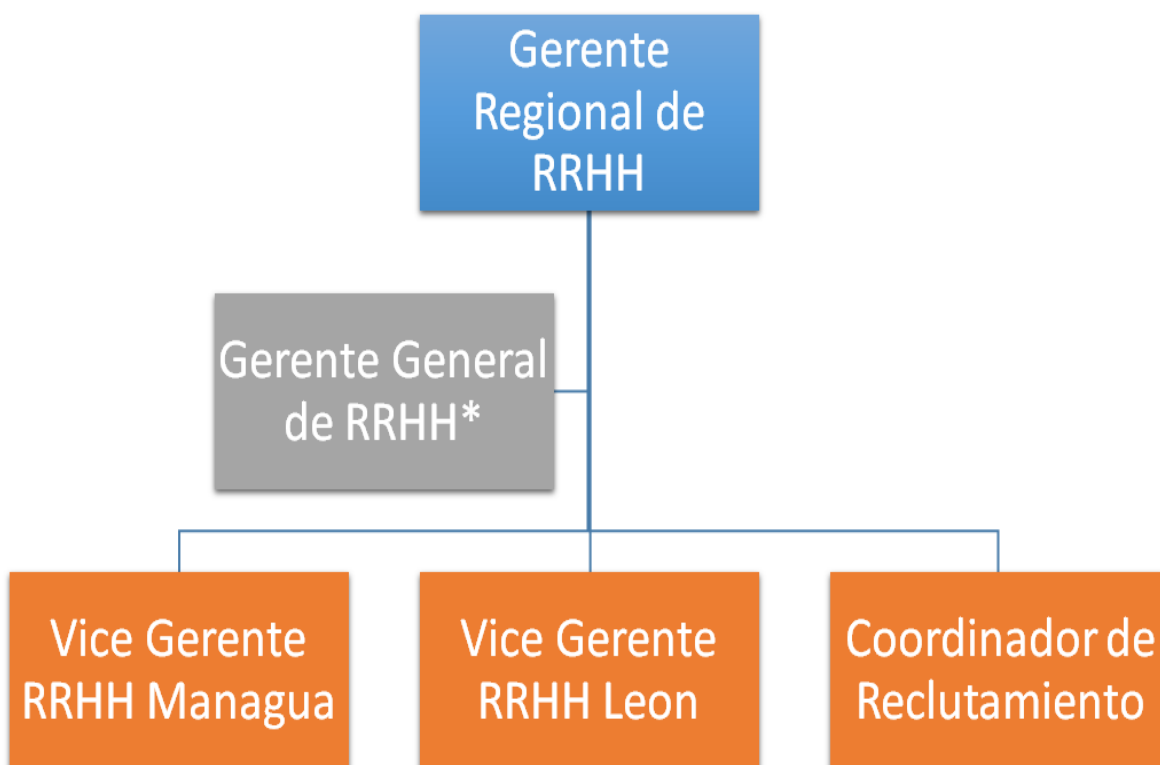




## 8.1 Organigrama de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos está compuesta por:

**Grafica N° 2: Organigrama Actual OneLink.**

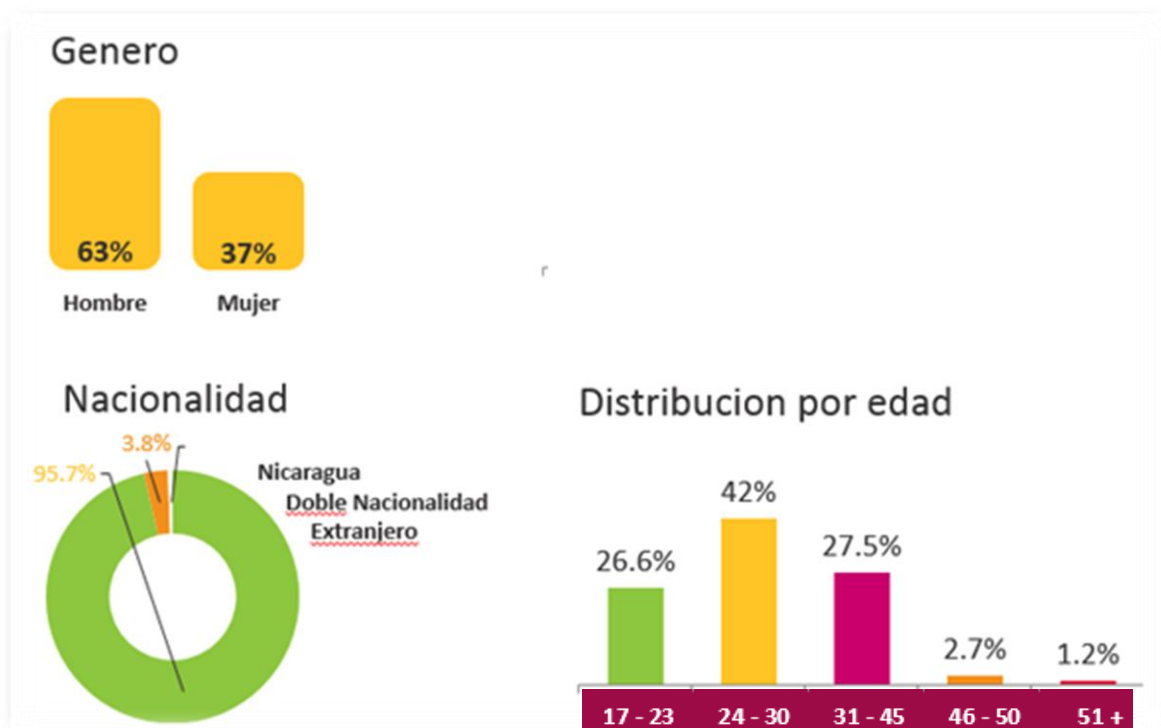


**Fuente: Recursos Humanos OneLink.**

## 8.2 Demografía de empleados FITBIT.

Nuestros empleados están conformados mayormente por hombres nicaragüenses entre las edades de 24 y 30 años, y que poseen un grado universitario; pero también contamos con empleados de más de 50 años de edad. Además, tenemos estudiantes que están terminando su carrera universitaria y que han cumplido los requisitos para ingresar a la empresa.

**Grafica N° 3: Variables Estadísticas de Demografía.**



**Fuente:** Recursos Humanos OneLink.

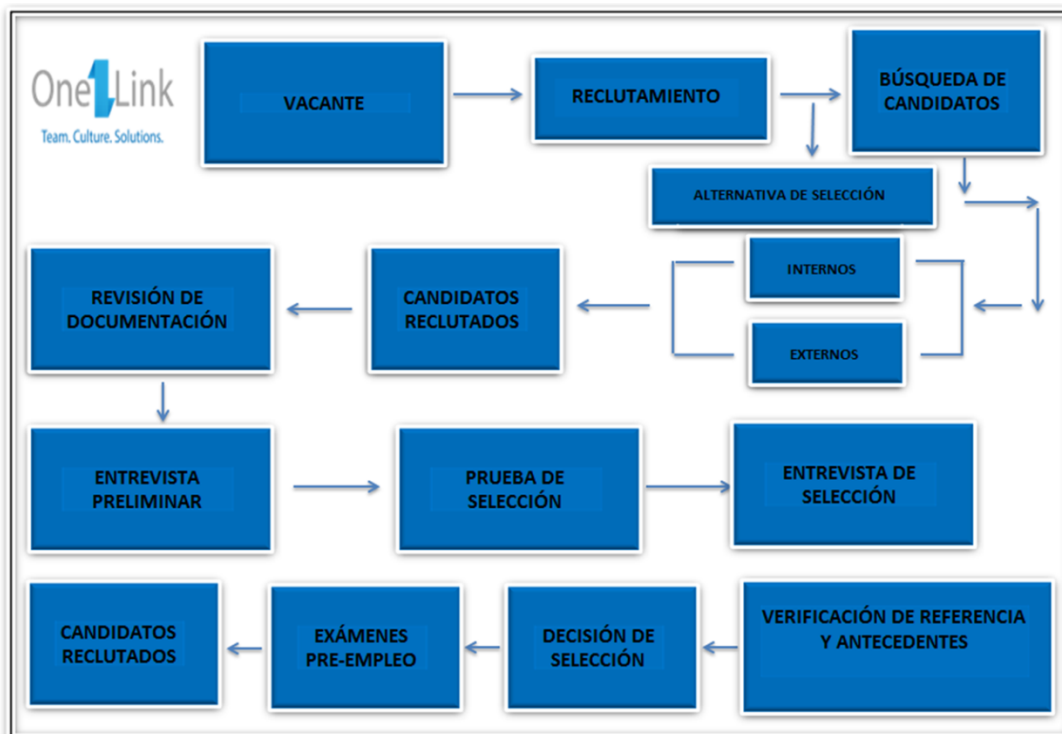
Actualmente hay 250 agentes en la cuenta de FITBIT, trabajando en dos turnos quebrados: 8:00 am a 5:00 pm y 12:00 m a 8:00 pm.

### 8.3 Reclutamiento y Selección de Personal.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo a partir de la necesidad de cubrir una vacante en cada cuenta. Una vez que el gerente de cada cuenta remite su requisición de personal, el equipo de reclutamiento comienza la búsqueda de candidatos aptos para el puesto.

A continuación se presenta en una gráfica el Procedimiento Actual para Reclutamiento y Selección de Personal de OneLink.

**Grafica N° 4: Reclutamiento y Selección Actual.**



**Fuente:** Recursos Humanos OneLink.

Esta búsqueda de candidatos se realiza a través de revisión de base de datos de currículums, publicación en la página de Facebook, referencias de empleados actuales, entre otros.

Una vez seleccionados los posibles candidatos, se inicia el proceso de entrevistas y pruebas.

### 8.3.1 Ficha de Especificaciones del puesto de la cuenta FITBIT.

El consultor de RH y el personal de línea que recluta deben saber con exactitud qué exige el puesto y qué se busca en los candidatos. A continuación, se presenta un ejemplo.

**Tabla N° 1: Ficha de Especificación.**

OPERADOR DE SOPORTE TÉCNICO		OneLink Team. Culture. Solutions.
Grado de Estudio	Titulado	
Carrera	Ingeniero en Sistema o Computación	
Idioma	Ingles Lectura escritura y comprensión.	
Conocimientos, Nivel de Especialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de paquetes básicos de (Windows-Office): ALTO</li> <li>• Tener un nivel de inglés: ALTO</li> <li>• Saber trabajar en equipo: ALTO</li> <li>• Facilidad de comunicación: ALTO</li> </ul>	
Competencias Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona pro-activa y dinámica.</li> <li>• Saber trabajar en equipo.</li> <li>• Alta responsabilidad laboral y personal.</li> <li>• Facilidad de comunicación.</li> <li>• Facilidad externar y capturar ideas.</li> </ul>	
Competencias Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos deben trabajar en diferentes horarios.</li> <li>• En algunos casos deben trabajar fines de semana.</li> <li>• En algunos casos deben trabajar días feriados.</li> <li>• Alto sentido de servicio al cliente.</li> <li>• Que siga procedimientos.</li> <li>• Conocimientos básicos de computación.</li> </ul>	
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a incidentes para su pronta solución por las áreas requeridas.</li> <li>• Dirigir los incidentes mal asignados a áreas correctas para su pronta solución.</li> <li>• Establecer y coordinar conferencias con las áreas necesarias para la atención de incidentes.</li> <li>• Reportar a su supervisor cuando se tiene inconvenientes para la pronta atención y solución de un incidente.</li> <li>• Dar seguimiento a los tiempos de resolución brindados por los equipos de soporte para el cumplimiento de la solución de incidentes.</li> <li>• Buscar la información que se requiera por las áreas resolutorias para atender y solucionar incidentes.</li> <li>• Buscar y coordinar con el usuario para realizar pruebas cuando se requieran.</li> <li>• Retroalimentar a los usuarios del estatus de los incidentes que tiene asignado y buscar su pronta solución.</li> </ul>	

Fuente: Operaciones FITBIT.

### **8.3.2 Medios de Reclutamiento OneLink.**

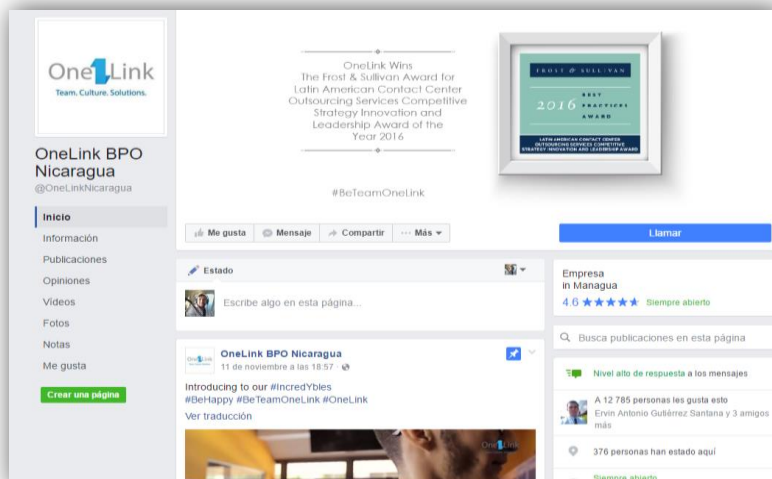
**Ferias de Trabajo:** Universidades, Escuelas de Ingles y Centro Comerciales.



**Revistas y Periódicos:** Urban Magazine, Metro.



**Redes Sociales:** Facebook.



**Vallas Publicitarias:** Carteles o Banners. Billboards.



**Programa de Referencia:** Consiste en que un colaborador que está laborando para OneLink refiera a otra persona para que aplique.



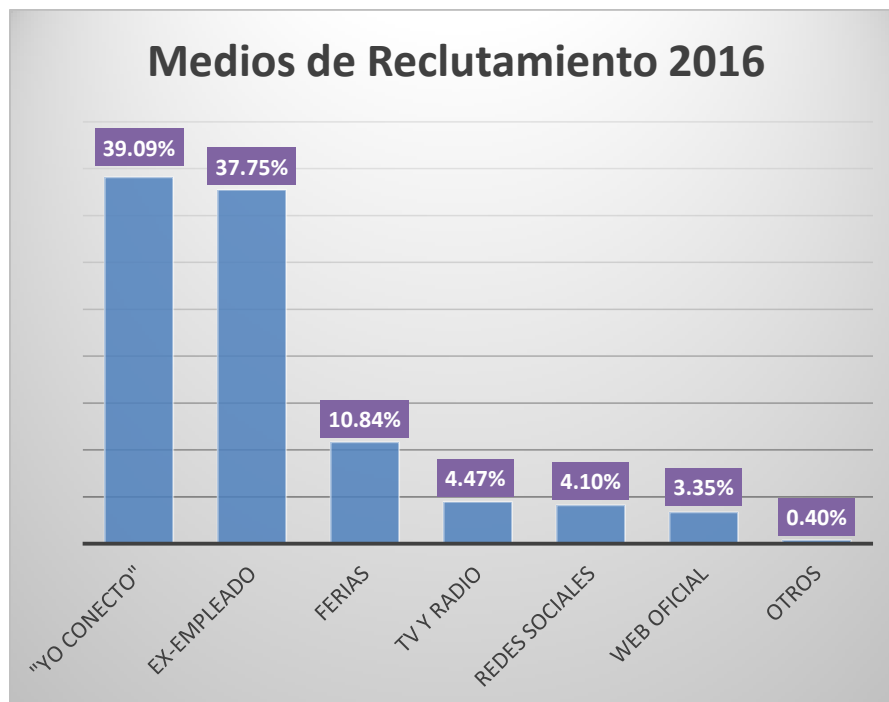
### **Porcentajes por medio de reclutamiento.**

La educación es el factor más importante que aún no se toma como prioridad en One Link, esto siguiendo la misma línea de contratar personal con el conocimiento adecuado a cada cuenta y no solo con el nivel de inglés deseado.

Se debe de dar un nuevo enfoque tomando en consideración que tipo de preparación tienen los candidatos al puesto de agente, de hacerlo aseguramos un mejor rendimiento una vez se encuentre el personal en el área de operaciones.

De acuerdo a los números del 2016, el personal que tenía un grado de educación superior y que paso a formar parte en una cuenta la cual fuese relacionada, demostraba mejor adaptabilidad que el resto de sus compañeros y los resultados en sus metas mensuales se encontraban en el top 10% del total de agentes.

**Grafica N° 5: Medios de Reclutamiento OneLink.**



**Fuente: Recursos Humanos OneLink.**

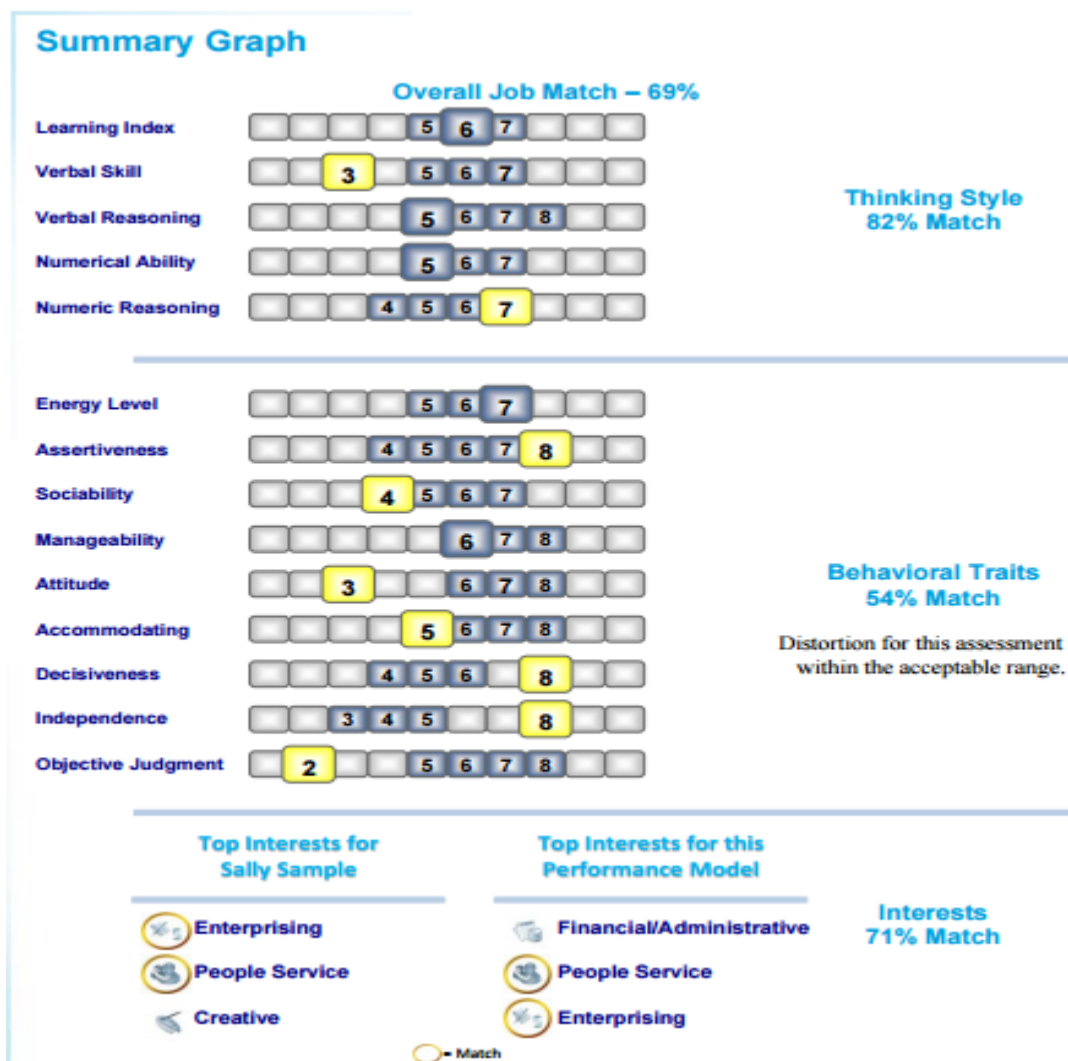


La mayor cantidad de personas reclutadas proviene del programa “Yo conecto” (39.09%), seguido por “Ex empleados” con un 37.75%, Ferias con un 10.84%, TV y Radio 4.47%, Redes sociales 4.10%, Sitio Web oficial 3.35% y otros medios 0.40%.

### 8.3.3 Técnicas de Selección.

#### Prueba Psicométrica.

Grafica N° 6: Ejemplo Prueba Psicométrica.



Fuente: Recursos Humanos OneLink.



La prueba PXT mide y determina el tipo de personalidad y actitudes del aplicante, y las habilidades de lenguaje, aprendizaje y numéricas de cada persona.

Este examen se realiza a todos los candidatos y luego a los 6 meses de contratados se les vuelve a aplicar a los mejores empleados, y con los resultados de ellos se ajustan los perfiles de los puestos.

### **Test de Mecanografía.**

Consiste en determinar la habilidad que tiene el aspirante para escribir en un teclado de computadora. Este test medirá la velocidad que escribe en palabras por minutos y poder clasificarlo en niveles.

**Grafica N° 7: Ejemplo Test de Mecanografía.**

**Typing Speed Test**

Aesop was one of the great Greek writers. He is best known for his fables, stories that have a moral. They teach us something about how we should live our lives. Aesop wrote thousands of these stories. Here are a few.

The Wolf in Sheep's Clothing

Click or tap here and start typing!

TIME LEFT  
1:00

TYPING SPEED  
0 WPM

0 mistyped words  
ERRORS

Cancel

Sponsored links

- Data Entry Test
- Typing Speed
- Typing Games
- Typing Practice
- 10 Key Typing Test

**Fuente: Recursos Humanos OneLink.**

#### **8.4 Deserción Actual.**

El porcentaje de Rotación de Personal de Agentes de la Cuenta FITBIT es de 5% y existen 2 causas para la deserción de los empleados que son las siguientes:

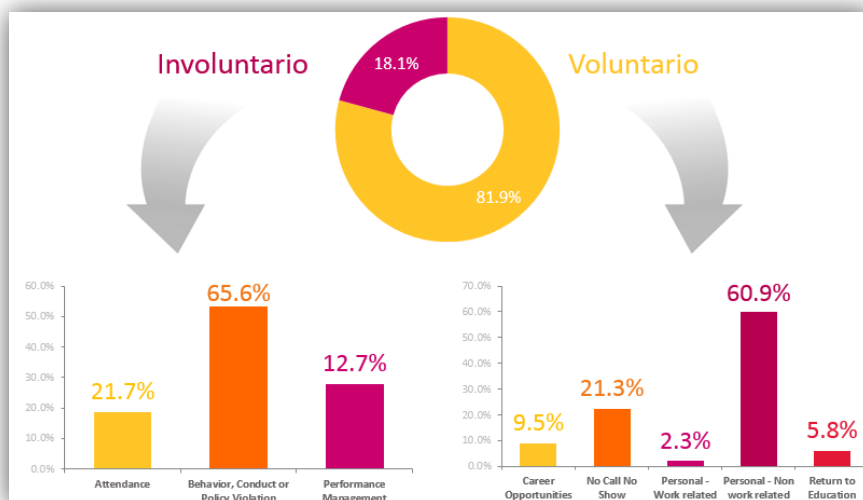
1. Involuntario
2. Voluntario

**Involuntario:** Esta causa se rige bajo 3 parámetros de medición: *Actitud, Asistencia y Desempeño.*

Un 65.6% de los empleados son retirados de la empresa debido a su comportamiento, conducta o alguna política que han violado; seguido de problemas de asistencia con un 21.7% y un 12.7% por su desempeño en el trabajo.

**Voluntario:** Un 60.9% de los empleados abandona el trabajo debido a motivos personales no relacionados con el trabajo, seguido por un 21.3% que no se presenta a trabajar más en la empresa y no avisan, un 9.5% de los empleados por oportunidades de trabajo dentro de su carrera o especialidad, un 5.8% por volver a sus estudios y un 2.3% por motivos personales relacionados directamente con el trabajo.

**Grafica N° 8: Representación de deserción laboral**



**Fuente: Gerente de Operaciones OneLink.**

## 8.5 FODA

El resultado de la aplicación de la herramienta de diagnóstico FODA, surgió de varias reuniones que se realizaron con el personal de Recursos Humanos de OneLink, Gerente País, Gerente de Operaciones y Reclutadores, con el fin de conocer el estado de las variables del FODA y consensuar las oportunidades y aprovechar las Fortalezas.

A continuación, se presenta la Matriz del FODA:

### ANÁLISIS INTERNO

Tabla N° 2: FODA.

Fortalezas	Debilidades
<p><u>Factores Competitivos (Técnicos, legales y Organizativos)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de recursos humanos en constante capacitación y actualización de procesos, para un mejor desempeño en el área.</li> <li>• Se cuenta con un proceso organizado y de alto nivel tecnológico para la aplicación de pruebas a la hora de la selección del personal.</li> <li>• Se cuenta con una estructura organizativa acorde al giro del negocio.</li> <li>• Existe una amplia cartera de clientes que permite ubicar al personal de acuerdo a competencias y necesidad de cada cuenta.</li> <li>• Manuales administrativos y reglamentos elaborados.</li> <li>• Horario de atención extendido en el área de reclutamiento, cuando hay aspirantes (7:00 am – 7:00 pm).</li> <li>• Página web actualizada.</li> </ul>	<p><u>Factores Competitivos (Técnicos, Legales y Organizativos)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de mercadeo y reclutamiento desorganizados y burocráticos, que no permiten se desarrolle una campaña bien enfocada en tiempo y forma.</li> <li>• Descripciones de puesto no están ajustadas a los requerimientos de contratación de cada cuenta.</li> <li>• Horarios nocturnos y de madrugada, incluyendo días feriados.</li> </ul>
<p><u>Factores Socio-Culturales y</u></p>	<p><u>Factores Socio-Culturales y</u></p>

<p><b><u>Demográficos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad social, política, religiosa y económica.</li> </ul> <p><b><u>Factores Financieros y Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Área de trabajo remodelada, con mejores espacios.</li> <li>Flexibilidad para igualar los salarios de acuerdo a la competencia.</li> <li>Programa de beneficios para los colaboradores: Transporte en horas de la noche y madrugada; comida subsidiada, etc.</li> <li>Se cuenta con una escuela de inglés interna para el reforzamiento y desarrollo de los colaboradores.</li> </ul>	<p><b><u>Demográficos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación del local no es factible para el mercado de los departamentos al cual se quiere llegar.</li> <li>El proceso de reclutamiento se ha enfocado solamente en el mercado capitalino.</li> </ul> <p><b><u>Factores Financieros y Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura limitada, por un crecimiento acelerado.</li> <li>Mayor inversión en capacitación debido al crecimiento interno.</li> </ul>
--	--

## ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades	Amenazas
<p><b><u>Factores Económicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expansión a nivel nacional.</li> <li>Alta demanda de trabajo en el rubro.</li> <li>Reforzamiento de la imagen del call center.</li> </ul> <p><b><u>Factores Políticos, Legales y Gubernamentales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo del gobierno en la creación de nuevas fuentes de empleos.</li> </ul>	<p><b><u>Factores Económicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia desleal y directa de los call center actuales.</li> <li>Índice de inseguridad para los colaboradores en las nuevas instalaciones.</li> <li>Apertura de nuevos call centers.</li> <li>Disminución en la capacidad adquisitiva de los clientes.</li> </ul> <p><b><u>Factores Políticos, Legales y Gubernamentales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios económicos; deslizamiento de la moneda.</li> <li>Inestabilidad política del país.</li> </ul>

<p><b><u>Factores Tecnológicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las TIC.</li><li>• Acercamiento y mayor presencia en medios de comunicación convencionales.</li><li>• Mayor participación en redes sociales.</li></ul>	<p><b><u>Factores Tecnológicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No Aplica</li></ul>
---	--

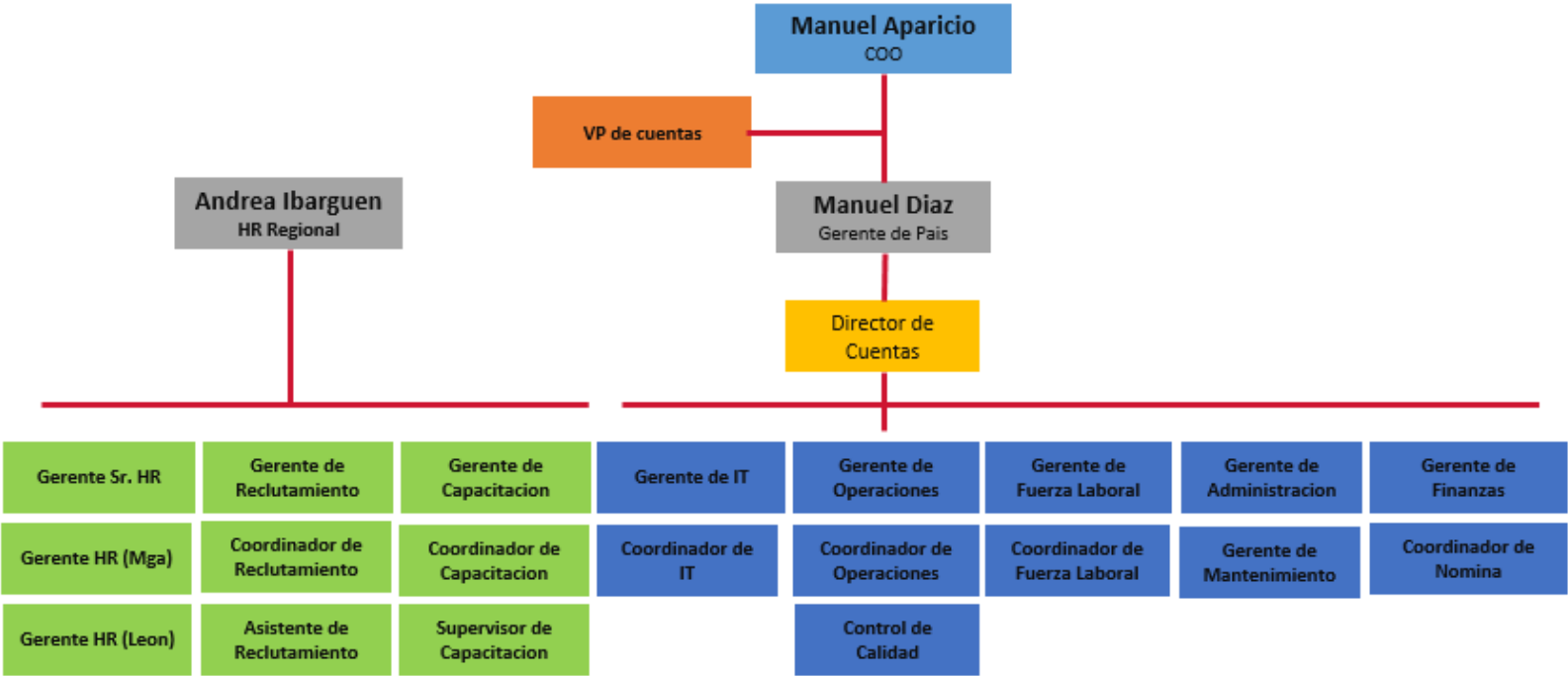
**Fuente: Elaboración Propia.**

**IX. Propuesta de un Modelo de Reclutamiento y Selección de Colaboradores cuenta FITBIT.**



9.1 Organigrama Propuesto de OneLink, incluyendo Recursos Humanos.

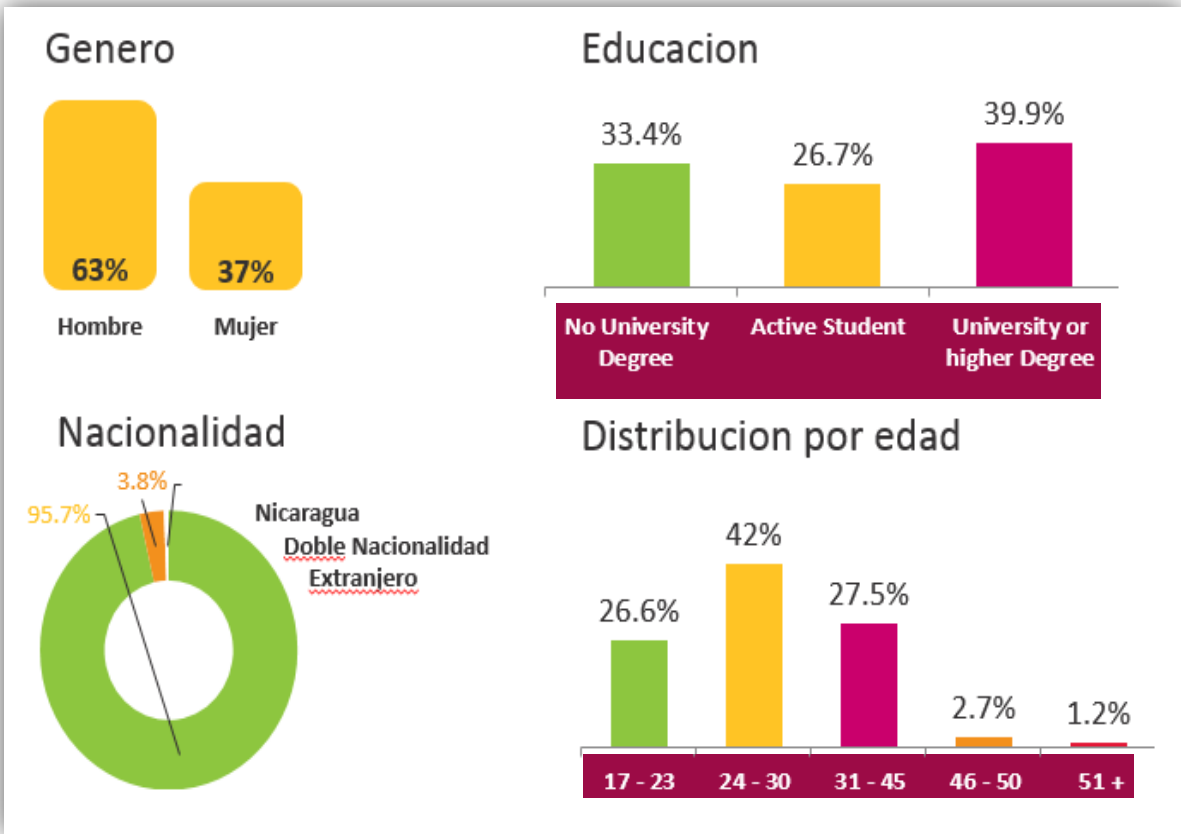
Grafica N° 9: Organigrama Propuesto OneLink



Fuente: Elaboración Propia

**9.2 Propuesta de incorporación de datos demográficos de empleados FITBIT.**

Grafica N° 10: Variable Estadística Demografía Propuesta.



Fuente: Elaboracion Propia.



### **9.3 Propuesta de un Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal.**

#### **9.3.1 Políticas Generales OneLink.**

1. Es obligación de la empresa dar a conocer a todos(a) las y los aspirantes a ocupar un cargo dentro de la misma, sin distinción alguna, las normas y políticas que rigen los Recursos Humanos y que se enmarcan en la Misión, Valores, Reglamento Interno y el Código de Ética, entre otros.
2. En la Planificación de Recursos Humanos se deberá tener en cuenta la participación de todos(as) las y los coordinadores (as) de área de la organización para que, en base al Plan Estratégico, se proyecten las personas necesarias que deben laborar en la organización.
3. Si bien es cierto que todos los procesos de la Gestión del Talento Humano son importantes y van entrelazados, quizás la admisión de personas, es uno de los procesos más importantes, ya que es a través del cual se reclutan y seleccionan a las personas que formarán parte de la organización, debiendo para ello tener en cuenta que lo que se requiere es que sumen e integren a la organización, en base a sus competencias y que éstas sean coherentes con el puesto a desempeñar.
4. El reclutamiento de personal es un proceso que permite identificar y atraer a la organización, personas cuyas acreditaciones sean compatibles con los perfiles de cargos de la cada cuenta, incluidos en el Manual de Cargos y Funciones.
5. En el proceso de reclutamiento y selección se garantizará que, en ningún momento para selección, contratación, ascensos y

desvinculación, existirán condiciones de discriminación por raza, religión, sexo, nacionalidad, opiniones políticas, situación familiar o cualquier otra que denigre la dignidad humana.

6. Los criterios de elegibilidad para ser colaborador(a) de OneLink son los siguientes:

- Cumplir con los requisitos técnicos para ocupar el cargo;
- Haber aprobado y obtenido el mayor puntaje en las pruebas de ingreso;
- Que las referencias personales y laborales verificadas sean favorables;
- Que se identifique con los valores de la institución.

7. Las personas con discapacidad, bajo el principio de igualdad de oportunidades y en base a la naturaleza de la actividad laboral a contratar, tienen el derecho de no ser discriminados por su condición, para optar a un empleo. En la entrevista de trabajo, el empleador tomará en cuenta únicamente las capacidades necesarias para cumplir con las actividades del puesto de trabajo al que esté optando, en igualdad de condiciones con otros(as) aspirantes, se tomará la decisión de quien es el/la mejor candidato(a) para ocupar una vacante.

8. Según el Ministerio del Trabajo las instituciones y empresas nacionales, municipales, estatales y privadas que tengan cincuenta o más colaboradores, deben incluir al menos el dos por ciento de personas con discapacidad en sus respectivas nóminas. En el caso de empresas con una nómina mayor de diez colaboradores y menor de cincuenta se debe emplear al menos una persona con discapacidad. Normativa relacionada Art. 36, Ley de los Derechos de las Personas con Discapacidad.

### **9.3.2 Responsabilidad de las políticas generales de recursos humanos.**

1. Recursos Humanos es la instancia facultada como área responsable por la aplicación de todas las políticas y procedimientos definidos en el área de Recursos Humanos y para la observancia de la legislación laboral existente, será el órgano ejecutor con el resto de jefaturas de la organización, ya que todos los cargos que tengan personal subordinado están en la obligación y capacidad de gestionar al talento humano que labora en el área.
2. El puesto delegado para desarrollar operativamente todo lo establecido en este documento, es la posición denominada Reclutamiento y Selección, adscrita a Recursos Humanos.
3. La selección e incorporación de personal a la organización, se realizarán bajo criterios de equidad, profesionalismo, sin discriminación por razones de edad, género, raza, credo u otras opciones y preferencias de vida.
4. La promoción interna, establecida como una política institucional que prioriza a los colaboradores internos para efectos de ocupación de plazas vacantes o nuevas, será efectiva en todos los procesos de reclutamiento y selección desarrollados en la organización.
5. La información relativa al proceso de reclutamiento y selección será resguardada en los archivos del área de Recursos Humanos, y se manejará de forma estrictamente confidencial.

6. Se deberá entregar a los nuevos colaboradores, de previo a su incorporación, la Descripción de Puesto de Trabajo (DPT) que está incluido en el contrato laboral, que incluye las responsabilidades y actividades del cargo a desempeñar.
7. El reclutamiento y selección de personal para la empresa, se desarrollará acorde con las políticas, los procedimientos y regulaciones establecidos por la organización.

#### **9.4 Política y Procedimiento de Reclutamiento Personal Administrativo de FITBIT.**

##### **POLÍTICAS**

1. El proceso de admisión del personal incluirá: planificación de recursos, reclutamiento, selección, contratación de personal finalizando con la inducción al nuevo ingreso.
2. La planificación de personal o plan de admisión, se hará a partir de las necesidades que se presenten en las diferentes campañas de la empresa y de los requerimientos de personal ya existentes, de conformidad al presupuesto asignado y aprobado para tal fin.
3. La Gerencia Operacional aprobará el plan de admisión de personal, el cual incluirá las vacantes actuales y los requerimientos de personal a futuro, con su respectivo presupuesto, posteriormente el área de Recursos Humanos, a través del área de Reclutamiento y Selección procederá a la ejecución del plan para la admisión de las personas a la organización.

4. La solicitud de personal adicional no contemplado en el plan anual para admisión de personal y/o en el presupuesto, será aprobada exclusivamente por la Gerencia Operacional con previa autorización del Gerente de País.
5. El reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos(as) a lo interno de la organización, con el propósito de promocionar al/a la colaborador(a) y darle oportunidad a los pasantes; sin embargo de no encontrar postulantes se licitará la vacante a lo externo, a través de convocatoria en página Web, redes sociales, de forma pública, etc.
6. La institución por medio de Recursos Humanos, procurará mantener las plazas establecidas por puestos en el organigrama de puestos vigente. La contratación de nuevas plazas o puestos serán aprobadas previamente por el Gerente Operacional, a partir de lo estipulado en los planes y proyectos, para lo cual deberá contar con los recursos necesarios.
7. Se creará un banco de datos con los C.V. de personas semi-finalistas de procesos de selección anteriores, para efectos de ser considerados(as) como potenciales candidatos(as) en nuevas vacantes, siempre que cumplan con el perfil del cargo.
8. Es un requisito mínimo para optar a un cargo en la organización, sin menoscabo de las evaluaciones técnica y profesionales, lo siguiente:
  - Haber cumplido 18 años de edad.

- Encontrarse en pleno uso de sus facultades civiles, físicas, psicológicas y para el adecuado y correcto desempeño de las funciones del cargo.
9. Las plazas disponibles pueden ser generadas por un cargo vacante o por creación de un nuevo puesto, previamente autorizado por instancia competente.
10. Las fuentes de reclutamiento serán internas y externas, definiéndose las siguientes:
- Banco de recursos humanos.
  - Anuncios públicos internos y externos.
  - Referencias profesionales externas o internas.
  - Ferias en Universidades, Escuelas de Inglés y Centros comerciales.
11. La organización recibe currículum vitae (CV) de personas que desean laborar en la organización, ya sea en electrónico o físico, el/la Gerente de Recursos Humano será la persona a cargo de guardar dichos CV para la base de datos.
12. La convocatoria para cubrir cualquier vacante deberá incluir fecha de recepción de CV.

## **Procedimiento de Reclutamiento Personal Administrativo FITBIT.**

**Tabla N° 3 : Procedimiento de Reclutamiento Personal Administrativo FITBIT.**

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
<b>01</b>	Gerente de Recursos Humanos, en conjunto con el Gerente de Operaciones.	Realiza análisis de la necesidad de reponer la plaza vacante o la creación de una nueva plaza. Ésta puede ser generada por la desvinculación de un(a) colaborador(a) o por necesidades de crecimiento.
<b>02</b>	Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de área y/o Gerente de País	Revisa la Descripción de Puesto de Trabajo (DPT) y el perfil del cargo, siendo ambos insumos necesarios para reclutar a la persona idónea.
<b>03</b>	Gerente de Recursos Humanos	Prepara y envía comunicación interna, para dar a conocer al personal la(s) vacante(s) existentes en la organización.
<b>04</b>	Coordinadores(as) de área	Coordina con el área de Mercadeo para divulgar la(s) vacante(s) vía web y redes sociales, la(s) cual(es) ha(n) sido previamente autorizada(s) por el Gerente de País.
<b>05</b>	Gerente de Recursos Humanos	Recluta los cargos de Gerentes de áreas programáticas y de apoyo.
<b>06</b>	Gerente de Recursos Humanos	Recluta los cargos no incluidos en los puntos 3 y 4.
<b>07</b>	Coordinador de Reclutamiento	Revisa los expedientes del personal, a fin de confirmar si algún(a) colaborador(a) puede ser trasladado(a) o promocionado(a) a la nueva vacante.
<b>08</b>	Coordinador de Reclutamiento	Revisa banco de recursos humanos, a fin de identificar alguna persona que cumpla con los requisitos del puesto vacante.
<b>09</b>	Coordinador de Reclutamiento	Recibe currículo vitae de las y los aspirantes al cargo, hasta la fecha en que se indique en la convocatoria.

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla N° 4: Flujo de Reclutamiento Personal Administrativo-FITBIT**

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO FITBIT					
Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones	Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de área y/o Gerente de País	Gerente de Recursos Humanos	Coordinador de Área	Coordinador de Reclutamiento	Procedimiento
1					Realiza análisis de la necesidad de reponer la plaza vacante o la creación de una nueva plaza. Ésta puede ser generada por la desvinculación de un(a) colaborador(a) o por necesidades de crecimiento.
	2				Revisa la Descripción de Puesto de Trabajo (DPT) y el perfil del cargo, siendo ambos insumos necesarios para reclutar a la persona idónea.
		3			Prepara y envía comunicación interna, para dar a conocer al personal la(s) vacante(s) existentes en la organización.
			4		Coordina con el área de Mercadeo para divulgar la(s) vacante(s) vía web y redes sociales, la(s) cual(es) ha(n) sido previamente autorizada(s) por el Gerente de País.
		5			Recluta los cargos de Gerentes de áreas programáticas y de apoyo.
		6			Recluta los cargos no incluidos en los puntos 3 y 4.
				7	Revisa los expedientes del personal, a fin de confirmar si algún(a) colaborador(a) puede ser trasladado(a) o promocionado(a) a la nueva vacante.
				8	Revisa banco de recursos humanos, a fin de identificar alguna persona que cumpla con los requisitos del puesto vacante.
				9	Recibe currículo vitae de las y los aspirantes al cargo, hasta la fecha en que se indique en la convocatoria.

**Fuente: Elaboración Propia.**



## **9.5 Política y Procedimiento para Selección de Personal Administrativo de FITBIT.**

### **POLÍTICAS**

1. La posición responsable de desarrollar el proceso de selección de candidatos es el/la Gerente de Recursos Humanos.
2. La empresa en el proceso de selección de su personal tiene la aspiración de identificar y escoger las personas idóneas, acordes a los requerimientos del puesto y a los valores de la organización.
3. La elección final de los (las) candidatos(as) se sustentará en criterios objetivos y profesionales únicamente, basados en las técnicas de reclutamiento y selección implementadas por la organización.
4. Todo(a) aspirante a un cargo deberá dar cumplimiento a los requisitos establecidos por la empresa, tanto en documentos a presentar como en el procedimiento a seguir.
5. La decisión final de selección en los casos de puestos gerenciales o que reporten directamente al Gerente de País, será facultad de este(a) último(a).
6. Los criterios de selección utilizados son: la experiencia, la educación, la actitud demostrada en la entrevista, las buenas referencias personales y laborales, y la aspiración salarial.
7. Es potestad del COO (Chief Operations Officer), nombrar al Gerente de País de OneLink.

## Procedimiento de Selección de Personal Administrativo FITBIT.

**Tabla N° 5: Procedimiento Selección de Personal Administrativo FITBIT.**

No.	Responsable	Actividad
01	Gerente de Recursos Humanos y Coordinador de Reclutamiento.	Analizan todos los CV recibidos y preseleccionan a los 3 candidatos que, siguiendo los criterios técnicos, consideran que son las mejores opciones para la organización, porque reúnen los requisitos del puesto.
02	Coordinador de Reclutamiento	Traslada al Gerente de Recursos Humanos, los CV que no fueron seleccionados, para su resguardo.
03	Coordinador de Reclutamiento	Recibe y resguarda los CV que no fueron seleccionados.
04	Coordinador de Reclutamiento	Traslada al Gerente de Recursos Humanos, los 3 CV que fueron seleccionados, para coordinación de las entrevistas.
05	Gerente de Recursos Humanos	Recibe los 3 CV y contacta a las y los candidatos(as) pre-seleccionados(as), ya sea vía telefónica o correo electrónico y realiza las coordinaciones para las entrevistas, con las áreas involucradas en el proceso.
06	Recepcionista/Telefonista	Agenda las entrevistas y apoya en el proceso al Gerente de Recursos Humanos.
07	Gerente de Recursos Humanos.	Acompaña en todo el proceso de selección de las y los candidatos(as).
08	Gerente de Recursos Humanos.	Realiza entrevista estructurada, según el formato establecido para estos casos. Los(as) coordinadores(as) de programas, en caso de considerarlo necesario, se pueden hacer acompañar por la persona de su equipo que sea técnicamente calificada para ello.
		Entrevista por Competencia Anexo N3
09	Aspirante(s) a vacante(s)	Llega a la entrevista y llena solicitud de

			empleo (formato).
10	Coordinador Reclutamiento.	de	Realiza en este mismo momento pruebas de conocimiento, competencias, aptitudes y personalidad.
11	Coordinador Reclutamiento.	de	Realiza las pruebas de conocimiento (técnica).
12	Coordinador Reclutamiento.	de	Realiza las pruebas para medir aptitudes, personalidad y competencias, aplicando test.
13	Coordinador Reclutamiento.	de	Confirma las referencias personales y laborales, vía telefónica o correo electrónico.
14	Coordinador Reclutamiento.	de	Realiza cuadro comparativo con la puntuación de cada persona aspirante a la vacante.
15	Coordinador Reclutamiento.	de	Realiza informe a fin de que le sirva de elemento para la selección de la persona idónea.
16	Gerente de Recursos Humanos.		Selecciona a la persona idónea, tomando como base los resultados de las pruebas efectuadas y las referencias personales y laborales.
17	Gerente de Recursos Humanos.		Notifica a la persona seleccionada y le solicita la documentación para la contratación.
18	Coordinador Reclutamiento.	de	Recibe la documentación soporte, verifica los originales con las fotocopias, devuelve los originales y se queda con las fotocopias para conformar el expediente personal.
19	Coordinador Reclutamiento.	de	Notifica a las personas que participaron en el proceso y que no fueron seleccionadas, dándoles las gracias por su participación.
20	Coordinador Reclutamiento.	de	Resguarda la documentación en el banco de datos de los candidatos(as) pre-seleccionados(as) y que no fueron contratados(as).

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla N° 6: Flujo de Selección de Personal Administrativo FITBIT.**

SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO FITBIT					
Gerente de Recursos Humanos y Coordinador de Reclutamiento.	Coordinador de Reclutamiento	Gerente de Recursos Humanos	Recepcionista/ Telefonista	Aspirante(s) a vacante(s)	Procedimiento
1					Analiza todos los CV recibidos y preselecciona a los 3 candidatos que, siguiendo los criterios técnicos, considera que son las mejores opciones para la organización, porque reúnen los requisitos del puesto.
	2				Traslada al Gerente de Recursos Humanos, los CV que no fueron seleccionados, para su resguardo.
	3				Recibe y resguarda los CV que no fueron seleccionados.
	4				Traslada al Gerente de Recursos Humanos, los 3 CV que fueron seleccionados, para coordinación de las entrevistas.
		5			Recibe los 3 CV y contacta a las y los candidatos(as) pre-seleccionados(as), ya sea vía telefónica o correo electrónico y realiza las coordinaciones para las entrevistas, con las áreas involucradas en el proceso.
			6		Agenda las entrevistas y apoya en el proceso al Gerente de Recursos Humanos.
		7			Acompaña en todo el proceso de selección de las y los candidatos(as).
		8			Realiza entrevista estructurada, según el formato establecido para estos casos (anexo). Los(as) coordinadores(as) de programas, en caso de considerarlo necesario, se pueden hacer acompañar por la persona de su equipo que sea técnicamente calificada para ello.
				9	Llega a la entrevista y llena solicitud de empleo (formato).
	10				Realiza en este mismo momento pruebas de conocimiento, competencias, de aptitudes y personalidad.
	11				Realiza las pruebas de conocimiento (técnica).
	12				Realiza las pruebas para medir aptitudes, personalidad y competencias, aplicando test.
	13				Confirma las referencias personales y laborales, vía telefónica o correo electrónico.
	14				Realiza cuadro comparativo con la puntuación de cada persona aspirante a la vacante.
	15				Realiza informe a fin de que le sirva de elemento para la selección de la persona idónea.
		16			Selecciona a la persona idónea, tomando como base los resultados de las pruebas efectuadas y las referencias personales y laborales.
		17			Notifica a la persona seleccionada y le solicita la documentación para la contratación.
	18				Recibe la documentación soporte, verifica los originales con las fotocopias, devuelve los originales y se queda con las fotocopias para armar el expediente de personal.
	19				Notifica a las personas que participaron en el proceso y que no fueron seleccionadas, dándoles las gracias por su participación.
	20				Resguarda la documentación en el banco de datos de los candidatos(as) pre-seleccionados(as) y que no fueron contratados(as).

**Fuente: Elaboración Propia.**

## **9.6 Políticas y Procedimiento de Reclutamiento de Agentes de FITBIT.**

### **POLÍTICAS**

1. El proceso de admisión del personal incluirá: planificación de recursos, reclutamiento, selección, contratación de personal, finalizando con la inducción al nuevo ingreso.
2. La planificación de personal o plan de admisión, se hará a partir de las necesidades que se presenten en las diferentes campañas de la empresa y de los requerimientos de personal ya existentes, de conformidad al presupuesto asignado y aprobado para tal fin.
3. La Gerencia Operacional aprobará el plan de admisión de personal, el cual incluirá las vacantes actuales y los requerimientos de personal a futuro, con su respectivo presupuesto, posteriormente el área de Recursos Humanos, a través del área de Reclutamiento y Selección procederá a la ejecución del plan para la admisión de las personas a la organización.
4. La solicitud de personal adicional no contemplado en el plan anual para admisión de personal y/o en el presupuesto, será aprobada exclusivamente por la Gerencia Operacional con previa autorización del Gerente de País.
5. El reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos(as) a lo externo de la organización, a través de los Medios de Reclutamiento como: convocatoria en página Web, redes sociales, de forma pública, etc.
6. Se creará un banco de datos con los C.V. de personas semi-finalistas de procesos de selección anteriores, para efectos de ser considerados(as)

como potenciales candidatos(as) en nuevas vacantes, siempre que cumplan con el perfil del cargo.

7. Es un requisito mínimo para optar a un cargo en la empresa, sin menoscabo de las evaluaciones técnica y profesionales, lo siguiente:

- Haber cumplido 18 años de edad.
- Encontrarse en pleno uso de sus facultades civiles, físicas, psicológicas y para el adecuado y correcto desempeño de las funciones del cargo.

8. Las plazas disponibles pueden ser generadas de tres maneras:

- Un cargo vacante de una cuenta existente (renuncia, despido o promoción de personal).
- Crecimiento de una cuenta existente.
- Una nueva cuenta que requiere personal, previamente autorizado por instancia competente.

9. Las fuentes de reclutamiento serán externas, definiéndose las siguientes:

- Banco de recursos humanos.
- Anuncios públicos internos y externos.
- Referencias profesionales externas o internas.
- Ferias en Universidades, Escuelas de Ingles y Centro comerciales.

10. La organización recibe currículum vitae (CV) de personas que desean laborar en la organización, ya sea en electrónico o físico, el/la Responsable de Recursos Humano será la persona a cargo de guardar dichos CV para la base de datos.

11. La convocatoria para cubrir cualquier vacante deberá incluir fecha de recepción de CV.

## **Procedimiento de Reclutamiento de Agentes FITBIT.**

**Tabla N° 7: Procedimiento de Reclutamiento de Agentes FITBIT**

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
<b>01</b>	Gerente de país	Realiza el análisis de la necesidad de personal para la cuenta FITBIT por los motivos : 1-Demanda de personal para operaciones (campañas de crecimiento o una nueva ola). 2-Las nuevas campañas.
<b>02</b>	Gerente de Recursos Humanos	Toma la decisión de la necesidad de contratación por: 3- Reposición de personal (Renuncias, Promoción, despidos o fallecimiento)
<b>03</b>	Coordinador de Reclutamiento	Búsqueda de candidato a través Recepción de los CV a través de las siguientes fuentes: - Evaluación a candidatos que llegan por si solos. - Aplicaciones en línea. -Designación de candidatos referidos por los empleados activos. - Verificaciones de resultados para los candidatos fuertes después de una actividad de contratación exterior. (Ferias de empleo). - Revisión de los candidatos anteriores que podrían llenar los nuevos perfiles o fueron puestos en una lista de espera.
<b>04</b>	Coordinador de Reclutamiento	Revisa que la documentación requerida este completa (Cedula, CV, record de policía) posterior realiza: -Llenado de la aplicación del puesto. - Se abre el archivo con el nombre del candidato. - La información del candidato se introduce en la base de datos.

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla N° 8: Flujo de Reclutamiento Personal Agentes FITBIT.**

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE AGENTES DE FITBIT.			
Gerente de Pais	Gerente de Recursos Humanos	Coordinador de Reclutamiento	Procedimiento
1			Realiza el análisis de la necesidad de personal para la cuenta FITBIT por los motivos : 1-Demanda de personal para operaciones (campañas de crecimiento o una nueva ola). 2-Las nuevas campañas.
	2		Toma la decisión de la necesidad de contratación por: 3- Reposición de personal (Renuncias, Promoción, despidos o fallecimiento)
		3	Búsqueda de candidato a travez Recepcion de los CV a travez de las siguientes fuentes: - Evaluación a candidatos que llegan por si solos. - Aplicaciones en línea. -Designación de candidatos referidos por los empleados activos. - Verificaciones de resultados para los candidatos fuertes después de una actividad de contratación exterior. (Ferias de empleo). - Revisión de los candidatos anteriores que podrían llenar los nuevos perfiles o fueron puestos en una lista de espera.
		4	Revisa que la documentación requerida este completa (Cedula, CV, record de policía) posterior realiza: -Llenado de la aplicación del puesto. - Se abre el archivo con el nombre del candidato. - La información del candidato se introduce en la base de datos.

**Fuente: Elaboración Propia.**



## **9.7 Políticas y Procedimiento para Selección de Agentes FITBIT.**

### **POLÍTICAS**

1. La posición responsable de desarrollar el proceso de selección de candidatos es el/la Gerente de Recursos Humanos.
2. La empresa en el proceso de selección de su personal tiene la aspiración de identificar y escoger las personas idóneas, acordes a los requerimientos del puesto establecidos en el contrato de cada cuenta y a los valores de la organización.
3. La elección final de los (las) candidatos(as) se sustentará en criterios objetivos y profesionales únicamente, basados en las técnicas de reclutamiento y selección implementadas por la organización.
4. Todo(a) aspirante a un cargo deberá dar cumplimiento a los requisitos establecidos por la empresa, tanto en documentos a presentar como en el procedimiento a seguir.
5. Los criterios de selección utilizados son: la experiencia, la educación, la actitud demostrada en la entrevista y las buenas referencias laborales.

## **Procedimiento de Selección Personal Agentes FITBIT.**

**Tabla N° 9: Procedimiento de Selección de Personal Agentes FITBIT.**

<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
<b>01</b>	Reclutadores	Los candidatos inician el proceso con una primera entrevista de evaluación del nivel e inglés y experiencia en call center.
<b>02</b>	Reclutadores	Realización de pruebas, mecanografía, personalidad y coeficiente intelectual. Si no pasa el candidato concluirá aplicación y se le dará un tiempo para reiniciar la aplicación en el futuro (de 2 a 6 meses)
<b>03</b>	Reclutadores	Realiza la prueba para medir el nivel de inglés Paralingo o Versant.
<b>04</b>	Gerente de operaciones	Evaluación requerida por la campaña a la que se perfila el candidato, en ésta se muestra que tan buena opción es para la campaña y si llenan los requisitos técnicos y específicos con capacidades profesionales.
<b>05</b>	Gerente de Operaciones	Entrevista para verificar su comportamiento y motivación (Control de ira, lidiar el estrés, la forma de automotivación.
<b>06</b>	Gerente de Recursos Humanos	Es el encargado de realizar oferta de trabajo, si esté pasa la entrevista con operaciones.
<b>07</b>	Coordinador de reclutamiento.	Los candidatos podrán ver la presentación ONELINK y firmarán los contratos de ese día.

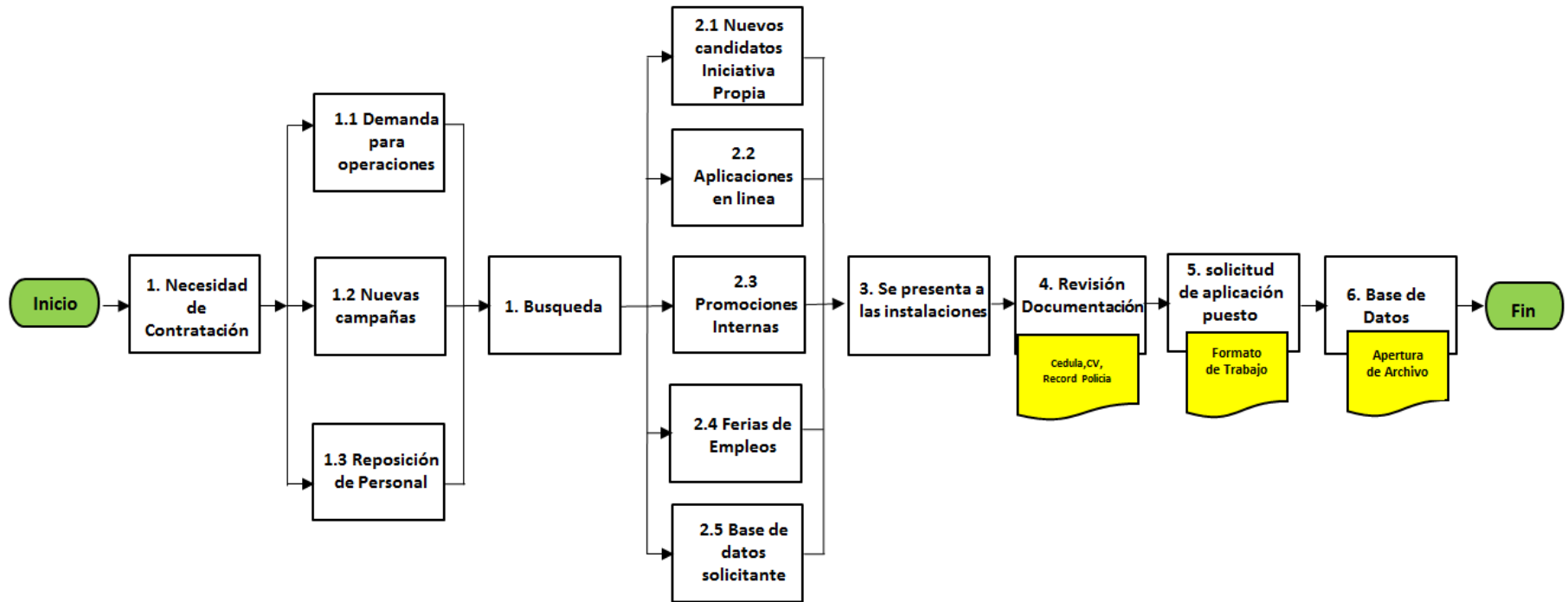
**Fuente: Elaboración Propia.**

**Tabla N° 10: Flujo de Selección Personal Agentes FITBIT.**

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE AGENTES DE FITBIT.				
Gerente de Operaciones	Gerente de Recursos Humanos	Coordinador de Reclutamiento	Reclutadores	Procedimiento
			1	Los candidatos inician el proceso con una primera entrevista de evaluación del nivel e inglés y experiencia en call center.
			2	Realización de pruebas, mecanografía, personalidad y coeficiente intelectual. Si no pasa el candidato concluirá aplicación y se le dará un tiempo para reiniciar la aplicación en el futuro (de 2 a 6 meses)
			3	Realiza la prueba para medir el nivel de inglés Paralingo o Versant.
4				Evaluación requerida por la campaña a la que se perfila el candidato, en ésta se muestra que tan buena opción es para la campaña y si llenan los requisitos técnicos y específicos con capacidades profesionales.
5				Entrevista para verificar su comportamiento y motivación (Control de ira, lidiar el estrés, la forma de automotivación.
	6			Es el encargado de realizar oferta de trabajo, si esté pasa la entrevista con operaciones.
		7		Los candidatos podrán ver la presentación ONELINK y firmarán los contratos de ese día.

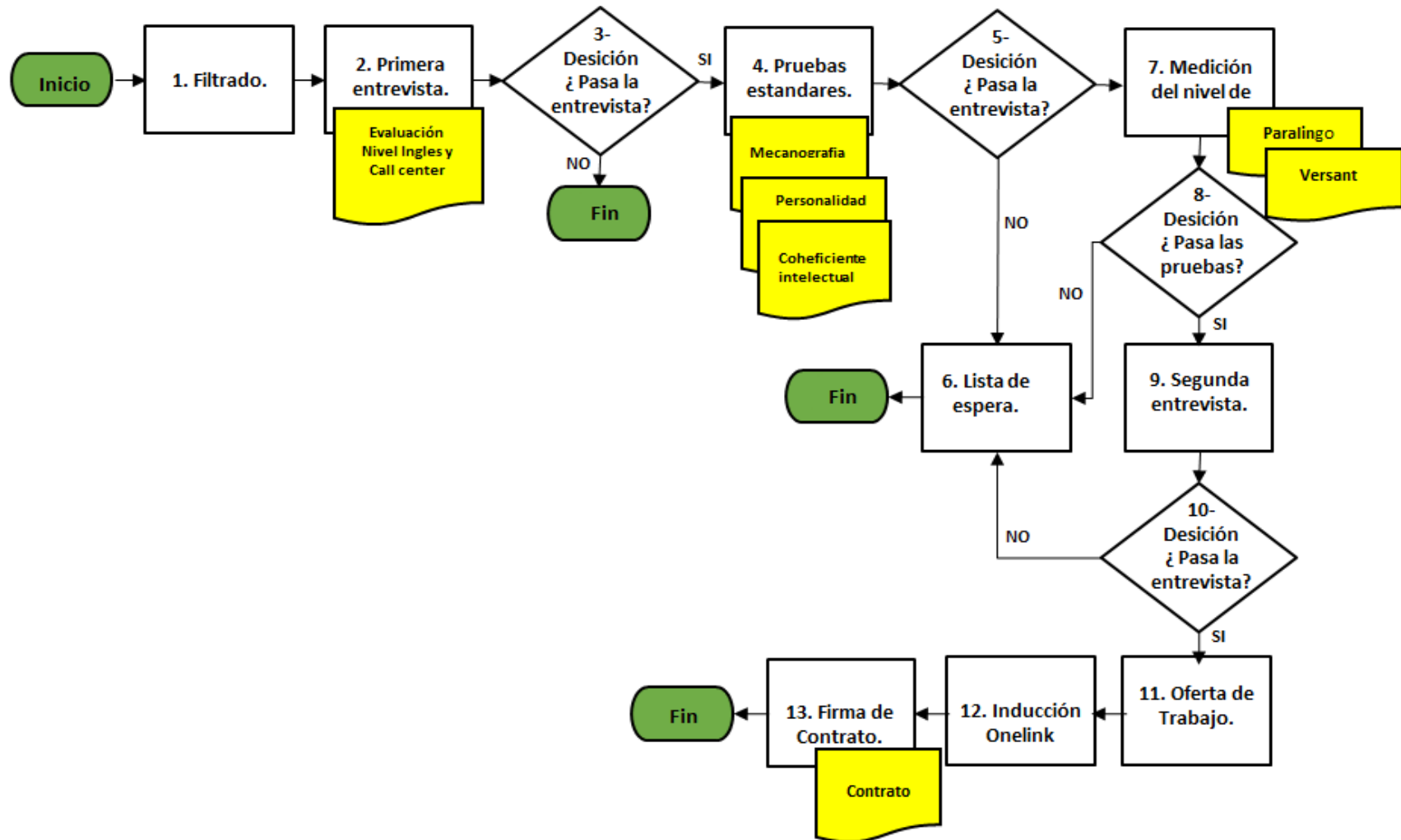
**Fuente: Elaboración Propia.**

Grafica N° 11: Esquema Propuesto de Reclutamiento.



Fuente: Elaboración Propia.

Grafica N° 12: Esquema Propuesto de Selección.



Fuente: Elaboración Propia

## **9.8 Indicadores para Reclutamiento y Selección del Personal**

### **9.8.1 Indicador de Reclutamiento Efectivo.**

El reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía. Como los negocios cambian y surgen nuevas funciones cada día, resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a esos cambios constantes. El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas.

Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo.

De los tres criterios para evaluar el reclutamiento se ha elegido los siguientes indicadores a implementar por ser los de mayor interés para el Departamento de RRHH y Operaciones:

1. Globales:
  - *Puestos ocupados por personas que permanecen más de un mes en la empresa.*
  - *Puestos ocupados dentro del tiempo estipulado.*
2. Orientadas al Reclutador.
  - *Candidatos recomendados que son admitidos/contratados.*
  - *Candidatos recomendados que son admitidos y que tienen buen desempeño.*
3. Orientadas al Método.
  - *Número de candidatos que se presentan.*
  - *Número de candidatos calificados que se presentan.*
  - *Costo por candidato.*

## **Medidas para Evaluar el Reclutamiento.**

### **1. Medidas de Criterio Global.**

- A) *Puestos ocupados por personas que permanecen más de un mes en la empresa:* esto significa el porcentaje de los candidatos que después del mes de haber iniciado a laborar con OneLink, aún permanecen laborando.

<b>Nombre del Indicador</b>	<i>A=Puestos ocupados por personas que permanecen más de un mes en la empresa.</i>
<b>Fórmula</b>	$A = \text{N}^\circ \text{ personas Vigentes} / \text{N}^\circ \text{ personas contratadas en el último mensual} * 100$
<b>Unidad de Medida</b>	%
<b>Tipo de Indicador</b>	Creciente
<b>Meta</b>	95%
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable</b>	Coordinador de Reclutamiento

- B) *Puestos ocupados dentro del tiempo estipulado:* Se requiere que se seleccionen un número mínimo de candidatos para cumplir con los puestos vacantes.

<b>Nombre del Indicador</b>	<i>B= Puestos ocupados dentro del tiempo normal.</i>
<b>Fórmula</b>	75 Personas-mes
<b>Unidad de Medida</b>	N° de Personas Contratadas
<b>Tipo de Indicador</b>	Creciente
<b>Meta</b>	75 personas
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable</b>	Coordinador de Reclutamiento

## **2. Medidas de criterio orientadas al reclutador.**

C) *Candidatos recomendados que son admitidos/contratados:* Esto representa el porcentaje de los candidatos que son contratados una vez que terminan el proceso de selección y fueron remitidos por los Reclutadores.

<b>Nombre del Indicador</b>	<i>C= Candidatos recomendados que son contratados.</i>
<b>Fórmula</b>	$C = \text{N}^\circ \text{ personas Contratadas} / \text{N}^\circ \text{ personas contratadas recomendadas} * 100$
<b>Unidad de Medida</b>	%
<b>Tipo de Indicador</b>	Creciente
<b>Meta</b>	70% personas
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable</b>	Coordinador de Reclutamiento

D) *Candidatos recomendados que son admitidos y que tienen buen desempeño:* Esto representa el porcentaje de los candidatos que fueron remitidos por los reclutadores, contratados y que tienen un buen desempeño, dentro del número total de contratados en el período de tiempo.

<b>Nombre del Indicador</b>	<i>Porcentaje de admitidos y buen desempeño.</i>
<b>Fórmula</b>	$D = \text{N}^\circ \text{ Agentes desempeño A} / \text{N}^\circ \text{ personas Admitidas} * 100$
<b>Unidad de Medida</b>	%
<b>Tipo de Indicador</b>	Creciente
<b>Meta</b>	50 %
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable</b>	Coordinador de Reclutamiento



### **3. Medidas de criterio orientadas al método de reclutamiento.**

*E) Número de candidatos que se presentan:* Es el Porcentaje de candidatos que se presentan a OneLink para optar a una plaza y que fueron reclutados en los medios de ferias.

Nombre del Indicador	<i>Candidatos que se presentan</i>
<b>Fórmula</b>	$E = \text{N}^\circ \text{ personas se presentan en un mes} / \text{N}^\circ \text{ personas Medios-Ferías} * 100$
<b>Unidad de Medida</b>	%
<b>Tipo de Indicador</b>	Creciente
<b>Meta</b>	50 %
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable</b>	Coordinador de Reclutamiento

*F) Número de candidatos calificados que se presentan:* Es el Porcentaje de candidatos que se presentan a OneLink para optar a una plaza, que fueron reclutados en los medios de ferias y cumplen con los requisitos para continuar al proceso de selección.














Nombre del Indicador	<i>Selección Efectiva</i>
<b>Fórmula</b>	$F = \text{N}^\circ \text{ personas en seleccionadas} / \text{N}^\circ \text{ personas reclutadas} * 100$
<b>Unidad de Medida</b>	%
<b>Tipo de Indicador</b>	Creciente
<b>Meta</b>	50 %
<b>Frecuencia</b>	Mensual
<b>Responsable</b>	Coordinador de Reclutamiento

G) *Costo por candidato*: Es el dinero invertido por candidato luego que se invirtió en un medio de reclutamiento.

Nombre del Indicador	Costos de Reclutamiento
Fórmula	$G = \$ \text{ invertidos} / \text{N}^\circ \text{ personas Reclutadas}$ OneLink
Unidad de Medida	\$/persona
Tipo de Indicador	Decreciente
Meta	A determinar.
Frecuencia	Mensual
Responsable	Coordinador de Reclutamiento

## 9.9 Cuadro Resumen de Situación Actual y Modelo Propuesto.

Tabla N° 11: Situación Actual vs Situación Propuesta.

N°	TEMAS	ACTUAL	PROPUESTO	OBSERVACIONES
1	Organigrama de Recursos Humanos			
2	Variable Estadística			
3	Ficha de Especificaciones			
4	Medios de Reclutamiento.			Orientar la Publicidad para atraer candidatos con conocimientos técnicos según la cuenta.
5	Técnicas de Selección			
6	Políticas de Reclutamiento-Administración			
7	Políticas de Selección-Administración			
8	Procedimiento de Reclutamiento-Agentes			
9	Procedimiento de Selección-Agentes			
10	Indicadores de Reclutamiento y Selección.			

Fuente: Elaboración Propia.

## **X. Conclusiones**

El objetivo principal de esta tesis es proponer un Modelo para Reclutamiento y Selección de personal de FITBIT, el cual debe generar un cambio en el proceso para lograr los beneficios en agentes con las habilidades requeridas.

De la tesis realizada en OneLink se pueden formular las siguientes conclusiones:

- OneLink, a través de su cuenta FITBIT, presenta oportunidades de crecimiento en Nicaragua al requerir profesionales con Habilidades en el idioma inglés. El país presenta las condiciones adecuadas para la inversión extranjera con riesgos menores, sin embargo se debe considerar que la competencia está creciendo y es necesario ser más oportunos en el reclutamiento con los específicos que requiere la cuenta.
- Los Medios de Reclutamiento empleados por Onelink son los adecuados sin embargo, algunos medios de comunicación no están transmitiendo el mensaje correcto al momento de realizar la publicidad, esto significa, que el mensaje de reclutamiento actual no está atrayendo a las personas con las habilidades técnicas específicas que requiere la cuenta FITBIT.
- Las técnicas de selección que implementa OneLink para elegir a su personal no están siendo efectivos, considerando que hacen pruebas de personalidad, mecanografía e idioma; pero no se considera los conocimientos técnicos que debe tener el agente contratado para manejar y asesorar a los clientes FITBIT.

- Onelink tiene un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal muy básico que se maneja para todas las cuentas, el cual no cumple los parámetros que están establecidas en las fichas de puestos que solicita la cuenta FITBIT para la selección del personal de agentes.
- OneLink carece de indicadores que permitan evaluar la eficiencia y efectividad del proceso y procedimientos que desarrolla el área de Reclutamiento y Selección.

## **XI. Recomendaciones**

Planteadas las conclusiones anteriores derivadas de este estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

- Que OneLink a través de esta tesis lleve a la práctica las nuevas políticas y procedimientos para la contratación del personal administrativo y agentes de su cuenta FITBIT, que permitan obtener colaboradores con las habilidades técnicas y lingüísticas adecuadas para atender y asesorar de manera efectivas a los clientes que lo requieren.
- OneLink debe adicionar en su elemento de comunicación y publicidad dentro de los Medios de Reclutamiento, que las personas que apliquen deben tener conocimientos técnicos relacionados a la cuenta FITBIT, ya establecidos en la ficha de especificación del puesto.
- OneLink debe adicionar las pruebas técnicas necesarias para el Reclutamiento de Personal.
- La Gerencia de Recursos Humanos debe implementar indicadores globales, de eficiencia y proceso que permitan evaluar la actividad de este nuevo modelo, controlar, darle seguimiento y realizar las mejoras para el buen funcionamiento del área de Reclutamiento y Selección de Personal.

- Se debe considerar que para la implementación de este nuevo Modelo se deberán realizar las capacitaciones necesarias al personal de Recursos Humanos, específicamente al Área de Reclutamiento y Selección de Personal para lograr una transición que no genere confusión y que facilite la implementación del mismo.

## **XII. Diseño Metodológico del Trabajo**

### **Tipo de Investigación**

Dentro de la metodología de investigación se derivan varias formas de llevar a cabo un proyecto, partiendo del hecho que es necesario tener en cuenta su naturaleza y el resultado que se desea obtener en el proceso, lo que se busca es un camino para efectuar una correcta investigación y ser aplicado en un proyecto con el fin de satisfacer una necesidad.

*Teniendo en cuenta lo mencionado, el Diseño de Investigación es No Experimental de tipo Transversal recolectando la información en un periodo de tiempo establecido permitiendo de esta manera desarrollar un tipo método descriptivo de la situación problemática del Reclutamiento y Selección de personal de la empresa.*

Por lo anterior, podemos afirmar que esta investigación es de tipo descriptiva que utiliza el método analítico y deductivo, el cual consiste en la desmembración de un todo, en sus componentes, o que trata de descubrir las causas, la naturaleza y los efectos de un fenómeno descomponiéndolo en sus elementos.

Se decide utilizar este método por el hecho de partir de una idea que permita solucionar un problema de gestión en general y posteriormente ser enfocado al departamento de Reclutamiento y Selección, buscando satisfacer las necesidades primordiales de contratación, por medio del análisis de la información recolectada.



## **Fuentes de Información**

### Levantamiento de información:

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de entrevistas y observaciones.

El modelo propuesto a diseñar se basa en observaciones hechas a los diferentes procesos actuales, buscando siempre satisfacer las necesidades de la compañía.

En cada observación hecha al ámbito de la empresa se ha encontrado un déficit en los procesos de reclutamiento en conjunto con el mercadeo actual, partiendo del hecho que del total de aplicantes en el mes no se contrata a más de un 20%. Esto es a lo que llamamos el levantamiento de la información.

### Análisis y diseño:

Este tipo de investigación se apoya en fuentes de carácter documental. Como subtipos de esta consulta se encuentra la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expediente.

La propuesta de un nuevo modelo se basa principalmente en la metodología del trabajo, lo que quiere decir que se requiere un previo análisis de la información para poder llegar a un buen diseño y a este se llega con una investigación en libros, artículos, información publicada en Internet que indique la mejor forma de diseñar un modelo.

**Tipo de Información de las Fuentes. Instrumento para Recopilar datos.  
Procedimiento para recopilación de la información.**

FUENTE DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	PROCEDIMIENTO
<b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	Conocer la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la empresa-Relación con RRHH	FODA/Entrevistas Programadas Cara a cara/ Cuestionario preguntas abiertas/	Grabación y Tomar apuntes.
	Metas a corto y mediano plazo.		Reunión FODA
	Necesidades de Recursos Humanos.		
	Cuáles son los Indicadores de Evaluación al Área de Reclutamiento y Selección.		
	Como se determina las necesidades de personal.		
<b>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>	Conocer el Sistema de Reclutamiento y Selección del Personal.	FODA/Entrevistas Programadas Cara a cara /Cuestionario preguntas abiertas/ Análisis de Documentos	Grabación y Tomar apuntes.
	Como se selecciona los medios y Técnicas de Reclutamiento.		Reunión FODA
	Como se hace la Evaluación de Indicadores de Reclutamiento y Selección.		Recopilar Información
	Porcentajes de Ausentismo y Rotación de Personal		
<b>AGENTES RECLUTADORES</b>	Los Pasos para el proceso de Reclutamiento.	Entrevistas Programadas Cara a cara / Cuestionario preguntas abiertas/ Análisis de Documentos	Grabación y Tomar apuntes.
	Los Documentos de Registro de Reclutamiento.		Recopilación de Formatos.
	Los Documentos de Selección del Personal.		Recopilar Información
	Técnicas para Selección de Personal		

## **Procedimiento de Análisis de la Información Recopilada.**

Antes de Recolectar la información para el diagnóstico es necesario establecer relaciones con las personas que nos darán la información y tratar de crear un clima de confianza para eliminar miedos de que esa información sea usada en su contra, obtener la participación y el apoyo necesario para desarrollar las herramientas necesarias.

### *Herramienta Diagnóstica-FODA*

1. Hacer un listado de los aspectos más importantes de los cuatro elementos del FODA.
2. Hacer una descripción de cada punto mencionado.
3. Hacer un análisis FA, DO.
4. Realizar las mejores estrategias para lograr los objetivos.
5. Establecer y ampliar dichas propuestas.
6. Explicar las conclusiones que nos muestra la Matriz FODA.

### *Entrevistas*

1. Describir los objetivos de la Entrevista.
2. Seleccionar las personas a entrevistar.
3. Organizar y secuenciar las preguntas.
4. Transcribir las entrevistas a formato Word.
5. Extraer los aspectos relevantes e importantes de la entrevistas.
6. Hacer un análisis de los aspectos más importantes pudiendo utilizar esquemas, cuadro sinóptico, etc.
7. Crear una matriz y elaborar representaciones gráficas(si es posible)
8. Elaboración de conclusiones
9. Transcribir las ideas al documento final.

### XIII. Cronograma de Actividades

MES	Agosto				Septiembre					Octubre				Noviembre				Diciembre			Enero		
SEMANA	1-6	8-13	15-20	22-31	1-3	5-10	12-17	19-24	26-30	3-8	10-15	17-22	24-29	1-5	7-12	14-19	21-30	1-10	12-23	26-31	2-8	9-15	16-22
<b>PERFIL Y PROTOCOLO DE TESINA</b>																							
Entrega de Perfil y Carta de solicitud de aprobacion																							
Primer Borrador del Protocolo																							
Entrega del Protocolo OneLink																							
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>																							
Preparacion de Cuestionario																							
Preparacion de Entrevista																							
Visita en situ ONELINK-Managua/Proceso de Reclutamiento																							
Visita en situ ONELINK-/Proceso de Selección																							
Entrevista con Gerente Talento Humano																							
Entrevista con Reclutadores																							
Entrevista con Operaciones																							
Analisis de Entrevista																							
Realizar conclusiones																							
Documentar el trabajo realizado																							
Borrador Final 1/Tutor																							
Borrador Final 2/Tutor																							
Revisiones Finales																							
<b>PRESENTACION DE TESINA</b>																							
Entrega del Documento Final																							
Elaboración de Presentacion																							
Presentacion del Trabajo Final																							

Fuente: Elaboración Propia.

#### **XIV. Bibliografía**

- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones”. Octava Edición. McGraw-Hill. México, D.F. 2007.
- Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Tercera Edición. McGraw-Hill. México, D.F. 2009.
- Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Decimoprimera Edición. Pearson Prentice Hall. México. 2008.

## **XV. ANEXOS**

<b>Entrevista N° 1</b>	
<b>Nombre:</b>	Arquímedes Reyes
<b>Cargo:</b>	Gerente de Recursos Humanos ONELINK
<b>Fecha:</b>	Martes 18 Octubre 2016
<b>Realizada por:</b>	Rubén Orozco y Oscar Quezada
<b>Preguntas:</b>	
<b>A. INTRODUCTORIAS</b>	
1. ¿Cuál es la Misión Visión y Valores de la compañía?	
2. ¿Cuáles son los principales objetivos del departamento de recursos humanos?	
3. ¿Cuántas personas conforman el Departamento de Recursos Humanos?	
4. ¿Cuántas personas conforman el Departamento de Mercadeo?	
5. ¿Cuántas Cuentas o Clientes Administra OneLink en Nicaragua?	
6. ¿Cuántas personas conforman OneLink?	
7. ¿Tiene algún objetivo concreto para este año respecto de los recursos humanos? ¿Y a largo plazo?	

<b>Entrevista N° 2</b>	
<b>Nombre:</b>	Michel Huembes
<b>Cargo:</b>	Gerente de Operaciones de FITBIT
<b>Fecha:</b>	Lunes 24 Octubre 2016
<b>Realizada por:</b>	Rubén Orozco y Oscar Quezada
<b>Preguntas:</b>	
<b>B. PREGUNTAS GENERALES</b>	
 1. ¿Cuáles son los beneficios que tiene la compañía para los agentes?	
2. ¿Número de Colaboradores en la campaña Fitbit.	
3. ¿Índice de Rotación en la campaña FITBIT.	
4. ¿Motivos de la Deserción Laboral.	
5. ¿Existe Evaluación de Desempeño. ¿Cada cuánto se hace?	
6. ¿Existe Ficha Ocupacional por puesto para cada campaña?	
7. ¿Está estipulado o se conoce el plan de crecimiento para cada campaña FITBIT? ¿Con que anticipación se hace?	
8. ¿Con qué fines se realiza la evaluación del desempeño?	

Entrevista N° 3	
<b>Nombre:</b>	Alejandro Vargas
<b>Cargo:</b>	Reclutador
<b>Fecha:</b>	Jueves 27 Noviembre 2016
<b>Realizada por:</b>	Rubén Orozco y Oscar Quezada
<b>Preguntas:</b>	
<b>C.RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.</b>	
1. ¿Cómo se conforma el equipo de Reclutamiento y Selección?	
2. ¿Cómo es el proceso para el reclutamiento externo? ¿Cómo inicia? ¿Cómo se procesa? ¿Y cómo termina? ¿Cómo funciona?	
3. ¿Cuáles son los medios empleados para el reclutamiento externo?	
4. ¿Cuáles son los medios que más impactan para el reclutamiento?	
5. ¿Tienen indicadores de para saber cuál es el reclutamiento efectivo?	
6. ¿Tienen un indicador de cuánto cuesta reclutar a un agente?	
7. ¿Cómo es el sistema de selección de personal?	
8. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?	
9. ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de	



los puestos de trabajo?

10. ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados y cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?

11. ¿Qué políticas tienen en marcha respecto del reclutamiento externo? ¿Por qué? ¿Está satisfecho con la forma de hacerlo?

12. ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente la empresa? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué grado de difusión tienen?

13. ¿Qué métodos utilizan para realizar las descripciones y los requisitos de los puestos de trabajo?

14. ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados y cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?

15. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir? ¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?

## Anexo N°2

### Valores OneLink

	<b>Felicidad</b>	Amamos lo que hacemos.
	<b>Liderazgo</b>	Ayudar a los demás.
	<b>Compromiso</b>	Cumplimos lo que prometemos.
	<b>Innovación</b>	Lo hacemos Mejor
	<b>Excelencia</b>	Pasión por ganar
	<b>Solidaridad</b>	Retribución a los demás

## **Anexo N°3**

### **Preguntas en relación a las COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

#### **1. Responsabilidad**

- ¿Podría indicarme que responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo?
- ¿Por qué considera que es una persona responsable?
- Describa un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió.
- ¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué?
- ¿Cuál fue el resultado?

#### **2. Resolución de problemas**

- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
- Describa una situación donde afrontó un problema complejo que requirió el pensamiento cuidadoso y el análisis. ¿Qué obstáculos encontró? ¿Cómo los superó? ¿Se planteó diferentes alternativas para solucionar el problema o aplicó directamente una solución sin pensar en otras posibles?
- Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta. ¿Por qué?
- ¿Cómo piensa que se tenía que haber resuelto?  
Cuando tiene que tomar una decisión, ¿Qué aspectos analiza principalmente?

#### **3. Trabajo en equipo**

- Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel?
- Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo.
- ¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente? Cuándo mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo?

- Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos? ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo?
- Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿Cómo reaccionaría?

#### **4. Orientación a la cliente**

- ¿Qué considera por atención a la cliente?
- ¿Ha tenido que interactuar alguna vez con la cliente?
- Describa una situación donde fue eficaz en anticipación y en responder a una necesidad de un/a cliente/a interno o externo.
- ¿Cómo se dio cuenta de la necesidad del/ de la cliente?
- Una vez que entendió la necesidad, ¿qué acción decidió tomar?
- ¿Qué ha hecho para mantener relaciones positivas con clientes/as?
- ¿Cómo afronta los problemas que surgen con la cliente?

#### **5. Gestión en situaciones de estrés**

- Describa una situación laboral o personal difícil que tuvo que afrontar.  
¿Qué características presentaba?, ¿Cómo definió las prioridades?
- ¿Se considera una persona nerviosa?
- Describa una situación en la que tuvo que solucionar malos entendidos con compañeros/as o familiares.
- ¿Cómo reaccionaría ante situaciones de exceso de trabajo?
- ¿Qué aprendizaje obtuvo después de que pasara una situación difícil?
- ¿Qué situaciones de trabajo considera más estresantes?